



## A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO MULTICASO

### THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE INNOVATION PROCESS OF MICRO AND SMALL BUSINESSES – A MULTI-CASE STUDY

**Katharina Teixeira Arruda**

Universidade Federal do Amazonas – UFAM

<https://orcid.org/0000-0002-2938-1818>

**Fabiula Meneguete Vides**

Universidade Federal do Amazonas

<https://orcid.org/0000-0001-6073-4506>

#### **Resumo:**

Esta pesquisa objetivou analisar a influência dos líderes no processo de inovação de micro e pequenas empresas no estado do Amazonas. Participaram do estudo cinco líderes e doze liderados. Os dados acerca da liderança foram coletados por meio de questionários com os liderados e aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) com os líderes. Os dados de inovação foram obtidos por meio da aplicação da ferramenta Radar da Inovação com os líderes. Para a análise dos dados coletados com a ferramenta MLQ (Questionário Multifatorial de Liderança) usou-se o software Microsoft Excel 2010. As entrevistas foram transcritas, uma vez que estas foram gravadas e previamente autorizadas pelos entrevistados. A partir disso, as entrevistas foram interpretadas e os recortes escolhidos, seguindo as seguintes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Identificou-se que o estilo de liderança mais comum é o transacional além de uma propensão para o estilo de liderança transformacional para o seguimento de comércio e transacional e laissez-faire para o seguimento de serviços. No tocante à inovação, as empresas estudadas se caracterizaram por pouco ou nada inovadoras.

**Palavras-Chave:** Liderança; Inovação; Micro e pequena empresa.

#### **Abstract:**

This research had the objective of analyzing the influence of leaders in the innovation process of micro and small companies in the state of Amazonas. Five leaders and twelve followers participated in the study. The data on leadership were collected through questionnaires with the followers and application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) with the leaders. The data on innovation were obtained by applying the Innovation Radar tool with the leaders. For the analysis of the data collected with the MLQ tool (Multifactorial Leadership Questionnaire) the Microsoft Excel 2010 software was used. The interviews were transcribed, since they were recorded and previously authorized by the interviewees. From this, the interviews were interpreted and the clippings were chosen, following the following phases of the content analysis proposed by Bardin (2016). We identified that the most common leadership

style is the transactional one, in addition to a propensity for the transformational leadership style for the commercial segment, and transactional and laissez-faire for the service segment. In terms of innovation, the companies studied were characterized as having little or no innovation.

**Recebimento: 10/05/2021 – Aprovação: 23/03/2022**

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil não há uma definição própria e exata para as MPEs (Micro e Pequenas Empresas). No entanto, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as microempresas são caracterizadas por organizações as que faturam até 360 mil reais anualmente e pequenas são as que faturam de 360.001 mil reais até 3,6 milhões de reais por ano (Lei Complementar nº123, 2006).

É característico de micro e pequenas empresas que seus proprietários exerçam várias funções, assumindo e compreendendo diferentes cargos (Putra & Cho, 2019). Este fato, para Mintzberg (2003), é realidade porque neste tipo de empresa é recorrente um organograma estruturado de forma simples, havendo uma propensão para adaptação do estilo de liderança que o dono do empreendimento estiver disposto a seguir.

É notório que as micro e pequenas empresas, em meio a tanta concorrência, tem a necessidade de inovar constantemente para se manter no mercado. Inovação é a introdução de algum produto, serviço ou processo totalmente ou significativamente melhorado, é ter a visão de necessidades futuras do cliente e assim atender a estas expectativas (Lei Nº 13.243, 2016; Hui & Rajaparithana, 2018).

A inovação é necessária para um maior desenvolvimento organizacional, sendo responsável pelo desenvolvimento econômico, que aumenta a competitividade e possibilita a criação de novos produtos (Schumpeter, 1985). Segundo Feldens, Maccari e Garcez (2012) uma das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas na hora de inovar é a falta de capital de investimento necessário. Corroborando Claudino, Santos, Cabral & Pessoa (2017) afirmam que a burocracia para busca de financiamento externo e a resistência a mudanças dos envolvidos na organização também fazem parte das dificuldades.

Os impactos da inovação são variados, assim como nem sempre garantem sucesso comercial, por isso, ela precisa ser gerenciada no intuito de ampliar sua abrangência e resultados. Identifica-se então a necessidade de uma liderança que tenha suas atitudes coerentes

com os resultados almejados, tornando a inovação não como uma garantia de um maior desenvolvimento, entretanto como um requisito para potencializá-lo (OECD, 2005).

Autores como Davel e Machado (2001) e Bergamini (2009), definem a liderança como um fenômeno centrado no grupo e se constitui num processo de influência. Bryman (2004) e Bergamini (2009) acrescentam que além dos aspectos citados, outros conceitos enfatizam a liderança objetiva a condução de esforços no sentido de estabelecer e alcançar metas.

Com essa relação direta entre líder e inovação no ambiente da micro e pequena empresa, o proprietário detém o dever de ter a percepção da necessidade da inovação na empresa. Segundo Vedú-Jover, Llórens-Montes e García Moráles (2008) e Aragón-Correz, García-Morales e Cordón-Pozo (2005) a liderança desempenhada pelos gestores, especialmente a transformacional, influencia diretamente a inovação na empresa pois é um estilo de tomada de decisão coletiva, com estabelecimento de metas compartilhadas, gerando motivação na equipe e influenciando a inovação, que tem um papel relevante para elevar o desenvolvimento organizacional.

Atualmente no estado do Amazonas uma das principais consequências da crise sanitária tem sido o alto índice de desemprego, chegando a 15,8% a taxa de desocupação do Estado (Barros, 2021). Para fugir dessa crise muitas pessoas entenderam este momento como o ideal para começar o seu próprio negócio, dando início ao processo de abertura de micro e pequenas empresas.

Com isso, estudos acerca de inovação e liderança foram desenvolvidos, principalmente com o objetivo de entender a dinâmica entre o estilo de liderança exercido, suas causas e seus efeitos (Birbirs & Lakew, 2020; Fernandes, Souza Junior & Moraes, 2020), porém o esclarecimento da relação entre a influência da liderança com o processo de inovação especialmente em pequenos negócios é algo ainda não explorado, tornando-se extremamente válido e relevante para análise, uma vez que com os resultados obtidos pretende-se reconhecer limitações e oportunidades para inovação e estratégias de liderança, além de conhecer os reflexos do estilo de liderança seguido. Diante do exposto o objetivo deste estudo é analisar a influência dos líderes no processo de inovação de micro e pequenas empresas no estado do Amazonas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nos tópicos seguintes serão apresentadas definições sobre liderança e seus estilos, conceitos e histórico sobre inovação e a relação entre essas pautas no contexto de micro e pequenas empresas.

## **2.1. Liderança: conceito e teorias**

Sabe-se que a característica da liderança é um ponto destacável e importante para aqueles que a possuem, assim então por ser tão adaptável se faz presente também nos mais variados ambientes. Inúmeras pesquisas abordam o tema com o intuito de relacionar, esclarecer, assim também pormenorizar o papel do líder. Com isto, diferentes posições de olhares foram declaradas e opiniões foram sendo formadas, chegando à conclusão de que a liderança é um construto de inúmeros significados, o que resulta em diferentes interpretações da mesma temática (Bergamini, 2009; Katz & Kahn, 1973; Northouse, 2004).

Segundo Burns (1978) e Stodgill (1974), a liderança é um processo de reciprocidade entre o líder e o liderado consistindo na mobilização por pessoas com motivos e valores em comum, influenciando o trabalho grupal e assim objetivando alcançar metas coletivas.

Desta forma pode-se afirmar que o ato de liderar, numa macrovisão, não é adepta de atitudes coercitivas ou intimidadoras com o liderado. Muito pelo contrário, o papel do líder é influenciar as pessoas a trabalharem entusiasticamente (Maximiano, 2007). Merighi Lima e Albuquerque (2013) acrescentam que liderar é como obter aprendizados de forma gradual, isto é, quanto mais tempo na posição de líder mais características deste papel o indivíduo absorve.

Ao longo dos anos vários estudos sobre o fenômeno da liderança foram realizados, e em cada pesquisa uma nova observação era produzida e analisada. No contexto organizacional surgiram assim os tipos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire.

Inicialmente a nomenclatura de liderança transformacional foi usada por Burns (1978), consistindo em um estilo de liderança que realiza transformações na organização que vão desde o envolvimento com os liderados, exercitando sua participação interna com o intuito do aumento do desenvolvimento pessoal, até transformações organizacionais (Calaça & Vizeu, 2015). Jensen, Andersen, Bro, Bollingtoft, Eriksen, Holten, Jacobsen, Ladenburg, Nielsen, Salomonsen, Nielsen & Würtz (2019) e Gao, Murphy e Anderson (2020) afirmam que os comportamentos de um líder transformacional são caracterizados pelo desejo de compartilhar e envolver os liderados nas metas da organização, instigando-os e fazendo-os se enxergar não só como mais um colaborador, mas como uma peça-chave para a realização do objetivo da empresa, despertando o sentimento da busca pela realização pessoal e organizacional.

O líder que exerce este tipo de liderança, normalmente acaba por exercer o real sentido de mentoria, pois nela são utilizadas ações que procuram acima de tudo instigar o colaborador, como promover e estimular o raciocínio, utilizar meios para obtenção individual dos valores da empresa e igualdade de tratamento (Bass & Avolio, 1990).

Segundo Yukl (2013) a característica carismática do líder transformacional pode ser ativada por meio de variáveis situacionais na organização, ou seja, ao decorrer de acontecimentos dos mais diversos aspectos, como econômico ao humanístico, um membro sempre irá se destacar como sendo o tranquilizador e guia para soluções.

Em contraste com a liderança transformacional tem-se a existência da liderança transacional. Esta última possui como principal característica a relação de troca entre os líderes e liderados, ou seja, a orientação dos líderes funciona como uma espécie de troca de favores e recompensas com os liderados. Esta é uma forma de fazer com que os colaboradores busquem realizar suas metas para que a organização alcance as suas conseqüentemente, apelando a recompensas financeiras, organizacionais ou pessoais. (Bass, Avolio & Goodheim, 1987a; Jensen et al, 2019; Rodrigues, Silva, Frade & Sousa, 2019). Além deste fator, é comum haver aspectos como alta competitividade e a centralização de poder no líder em lideranças adeptas criando um ambiente de cobranças e pressão e a manifestação de satisfação quando suas expectativas são correspondidas (Cunha, 2008; Rodrigues et al., 2019).

Bass et al. (1987b) divide a liderança transacional em dois tipos: ativa e menos ativa. A ativa define-se pela relação troca-troca entre o líder e o liderado, colocando em evidência o objetivo de alcance de objetivos organizacionais, realçado principalmente em empresas que tem como objetivo maior a valorização de padrões de técnicas e meios de trabalho, e a designação individual. Como menos ativa conceitua-se aquela que se utiliza de características da administração por exceção, como o repasse de apenas informações de alta relevância criando a não obrigatoriedade de repassar absolutamente todas as situações vivenciadas ao superior hierárquico (Nunes, 2016), desta forma a relação entre o líder e colaboradores é distante e só existe em situações de real necessidade.

Nos dois tipos que se pode afirmar o líder não exerce nenhum tipo de influência sobre seus liderados, mas sim se torna uma figura de negociação para satisfazer suas necessidades individuais e evitar repreensões (Trapero & Lozada, 2010). Numa visão piramidal, mas também hierárquica é possível afirmar que as atitudes do topo refletem nas atitudes tomadas em gerências inferiores, ou seja, os efeitos das decisões ressoam diretamente no comportamento e bem-estar dos demais envolvidos da empresa (Bass et al., 1987b; Shaaban, 2017).

A liderança *laissez-faire*, também conhecida como liderança passiva caracteriza-se por possuir líderes que deixam seu papel de tomador de decisões significativamente esquecido, não exercem o poder e iniciativa, e por consequência a decisões se atrasam, mostrando-se ineficiente (Lewin, 1951). Identifica-se que neste tipo de liderança a especificação de metas e expectativas assim como de padrões, são inexistentes aos liderados. Nesta forma de liderança os liderados não possuem apoios internos essenciais ao crescimento pessoal e profissional da organização, como feedbacks, direcionamentos e suportes (Al-Khaled & Fenn, 2020; Benevides, 2010).

Robbins (2005) explica que este estilo é adepto de práticas como a carência de responsabilidades, tendo como consequência a ausência de liderança. Esta ausência se torna uma grave falha, refletindo fortemente na relação entre líder e liderado, pois há uma abertura para que haja o desconhecimento do real papel a ser seguido, acumulando funções ao colaborador e ineficiência nos processos e decisões cotidianas de uma organização. Evidenciando assim um possível clima organizacional ruim, onde não há motivação, confiança, inovação e criatividade entre os trabalhadores. (Al-Khaled & Fenn, 2020; Tosunoglu & Ekmekci, 2016; Vullings, De Hoogh & Den Hartog, 2018).

No entanto, afirma-se que as atitudes *laissez-faire* possuem mais impactos negativos do que positivos em uma organização (Benevides, 2010). Corroborando Vullings, De Hoogh e Den Hartog (2018) destacam o estresse entre os colaboradores, desgaste nas atividades exercidas, assim como o desconforto organizacional como exemplos do comportamento passivo de um líder, situação decorrente da liderança *laissez-faire*.

Na sequência serão apresentadas definições acerca da temática inovação bem como a apresentação do seu histórico de estudos para melhor compreensão da influência dos líderes no processo de inovação.

## **2.2. Inovação: definição e histórico**

Define-se por inovação o processo de implantação de um produto ou serviço completamente novo ou com melhoras significativas em âmbitos que vão desde a sua concepção até o marketing usado para a divulgação do objeto de venda. A inovação pode ser considerada como um processo de compreender as necessidades futuras e expectativas do cliente, se tornando um dos principais meios de se obter vantagem competitiva, estimular a concorrência e diversificar a estratégia habitual. Além da visão comercial, a inovação se faz de forma igualitária em mudanças organizacionais, como uma modificação no ambiente de

trabalho com intuito de se obter mais eficiência. (Arisawa & Moreira, 2018; Expósito & Llopis, 2019; Hui, & Rajapathirana, 2018).

Schumpeter (1967) descreve todo este processo como “destruição criativa”, denominação que se caracteriza pela deslocação de produtos e hábitos antigos para novos, como também inovadores, por meio da utilização dos produtos ou serviços detentores da inovação oferecidos por uma empresa, fugindo da zona de conforto estabelecida no ambiente. Assim, a definição de Schumpeter se tornou a principal referência para os interessados em inovar. Seu modo de enxergar o processo torna cristalino o principal objetivo: a busca constante da melhoria.

Serão abordados três tipos de inovação: a de produto, processos e organizacional. A inovação de produto define-se pela introdução de novos produtos ou serviços no mercado, atendendo a expectativa do consumidor e muitas vezes antecipando-se a estas. Mostra ser um dos melhores meios para obtenção de eficácia na organização, principalmente pelo fato de frequentemente ser correlacionada a resultados. A inovação de processos é voltada a mudanças diretamente relacionadas aos métodos com o objetivo de ganhar maior eficiência, se tornando presente em meios onde as medidas são os maiores parâmetros como setores de produtividade, sistemas logísticos e custos. Por fim, a inovação organizacional consiste em mudanças na forma de gerenciamento, estruturação da empresa, ambientes de trabalho, além de determinadas mudanças complementares, tendo como maior parte das vezes o objetivo de influenciar a eficiência, a capacidade produtiva e estratégica da empresa. (Damanpour, 2010; Expósito & Llopis, 2019; Hui & Rajapathirana, 2018; Kahn, 2018; Terjesen & Patel, 2017; Tether & Tajar, 2008).

Considerando o mundo globalizado em que se vive, com características intrínsecas como a alta velocidade do processamento de informações e alta capacidade de estabelecer relações internacionais de qualquer tipo, diversos fatores são considerados desencadeadores para a inovação ser realizada (Celano & Guedes, 2014). Implantar uma inovação é a oportunidade para diferenciação do negócio dentro do universo competitivo de micro e pequenas empresas. A rapidez para mudanças, criação de meios de acessibilidade, assim como de tecnologias funcionais e acessíveis possuem alto poder de instigo nas organizações, com isto o tempo de resposta às mudanças ambientais juntamente com a necessidade de se readaptar as exigências do público faz com que surja a tendência cultural da inovação no ambiente organizacional, exigindo uma maior dedicação e insistência por parte dos líderes. (Campos & Canavezes, 2007; Machado, Luchese & Bencke, 2019).

A inovação em micro e pequenas empresas é marcada por barreiras que dificultam os seus proprietários de terem acesso ao processo inovador e seus benefícios. As dificuldades encontradas são extensas, das quais vão desde características individuais até culturais, ligadas ao ambiente organizacional de cada empresa (Faherty & Stephens, 2016; Feldens, Maccari & Garcez, 2012; Laforet & Tann, 2006; Néto & Teixeira, 2014). Segundo Faherty e Stephens (2016) e Feldens et. al (2012), as principais dificuldades encontradas para iniciar o processo inovador numa micro e pequena empresa são: o risco financeiro, a alta burocracia, baixa tolerância ao fracasso, visão individualista de liderança por parte da gerência, falta de mão de obra qualificada e, conseqüentemente, a capacidade limitada de recrutamento destas.

Associado a estas barreiras existentes, o cotidiano de micro e pequena empresa é focado na sua luta pela sobrevivência, isto é, lidar com orçamentos e recursos limitados, e a alta competitividade do mercado se torna a principal tarefa do gerente-proprietário. Assim o desenvolvimento de estratégias inovadoras não se torna seu foco com muita frequência (Faherty & Stephens, 2016; Laforet & Tann, 2006).

Apesar de não ser a principal atividade elaborada no universo de micro e pequenas empresas, a inovação é amplamente compreendida pelos donos dos negócios. Evidencia-se isto quando o fator mudanças súbitas acontece nos consumidores. Diversas vezes no mercado o “gosto do consumidor” diverge do habitual, e cabe ao líder da organização se adaptar a essas mudanças. Esse pode ser o principal ponto de início para muitas inovações nos pequenos negócios, ou seja, forças externas fazem com que o dono do empreendimento se habitue às mudanças e busque adaptá-las ao seu tipo de negócio, estejam eles habituados com elas ou não. (Faherty & Stephens, 2016; Schumpeter, 1967; Vasconcellos & Marx, 2011).

Schumpeter (1967) denomina de “empreendedor inovador” este que se reinventa ao criar produtos novos, percebendo a necessidade de oferecer novidades ao seu público. Grillitsch (2019) corrobora afirmando que o empreendedor inovador é aquele que está atento buscando por oportunidades férteis de mudanças que este somente percebe pela habilidade de saber combinar seus conhecimentos com os recursos disponíveis, dando abertura para possíveis inovações transformadoras.

A consequência deste tipo de proatividade é, na maioria das vezes, uma onda de imitações por outros donos de pequenos negócios da inovação implantada, mudando positivamente o ambiente em que estão inseridos, modificando características já estabelecidas e introduzindo novas, resultando em uma nova geração de consumo (Paiva, Cunha, Souza Junior & Constantino, 2018; Schumpeter, 1967). Cabral, Lebioda e Lemos (2020) afirmam que

para dar continuidade a essa cultura o líder necessita persistir e repassar aos seus liderados, resultando na formalização destes processos inovadores, isto inclui a digitalização, documentação, como também o arquivamento, seja feito. Com isto, é possível que o processo inovador seja prosseguido e revisado para futuras modificações de melhoras e afins.

Diferentes estudos (Berraies & Zine El Abidine, 2019; Crawford, 2005; Le & Lei, 2019) afirmam que no ambiente organizacional o papel de influenciador é destacado pelo líder, suas responsabilidades e competências devem promover envolvimento e participação no processo de inovação, fazendo com que a inovação flua da melhor forma, buscando mostrar os seus pontos positivos e benefícios, desmistificando a tolerância a mudanças.

No ambiente de MPE's, a inovação voltada a capacidades gerenciais é mais comum que as voltadas a tecnologias e suas operações, destacando ainda a importância do líder no seu papel de traçar novas estratégias, auxiliar seus colaboradores e desenvolver uma visão analítica do seu negócio. Destaca-se ainda que para a geração de insights de inovação em uma micro ou pequena empresa é necessário também o bom uso do networking, sendo a troca de informações um potencializador de ideias. (Vasconcelos, Santos & Andrade, 2021; Vasconcelos & Oliveira, 2018)

Assim, torna-se notório que a liderança exerce uma influência nos processos de uma organização. O estilo de liderança exercida, as reações diante das adversidades propulsoras de mudanças, o comprometimento com a visão e crescimento da empresa, são características evidenciadas como fatores de sucesso necessário em um líder adepto do processo de inovação. Desta forma, cabe esclarecer então de que forma isto acontece no ambiente das MPE's, uma vez que esta precisa se reinventar constantemente para se manterem ativas (Laforet & Tann, 2006; Oke, Musnhi & Walumbwa, 2009).

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo, de acordo com Gil (2002), caracterizou-se quanto aos fins como descritivo e quanto à forma como qualitativo. Essa pesquisa também se caracterizou como de casos múltiplos (Yin, 2015), onde cinco micro e pequenas empresas foram pesquisadas. Deste universo três tem seu negócio principal centrado no setor de comércio e duas possuem suas atividades no setor de serviços.

As micro e pequenas empresas foram escolhidas como objeto de análise por conta da sua importância no mercado, na economia e no empreendedorismo. As regiões em que as empresas pesquisadas estão localizadas são marcadas pela potência do comércio local, onde se

tem micro e pequenas empresas dividindo as mesmas ruas que grande lojas nacionais, feiras, escolas e etc, constituindo a cultura da zona comercial. Por se tratar de bairros que alcançam moradores de classes baixa a média da cidade, as dificuldades econômicas são existentes porém as empresas estudadas que são voltadas ao comércio se caracterizam por fazer parte do comércio essencial, exercendo atividades de abastecimento de insumos e alimentação, fazendo com que o fluxo de clientes não se altere com tanta facilidade. As empresas pesquisadas que são voltadas ao setor de serviços em sua maior parte contam com os clientes pré-estabelecidos, fazendo com que não haja dependência total do movimento externo.

Outros estudos já foram realizados a respeito da liderança e sua influência no processo de inovação em pequenas empresas, Fontan (2015) analisa a influência positiva ou negativa exercida pela liderança transformacional e transacional no processo de inovação de 51 MPE's portuguesas, já Néto & Teixeira (2014) mensuraram o grau de inovação de 1260 MPE's participantes de um projeto desenvolvido pelo SEBRAE no estado de Sergipe, e Vasconcelos e Oliveira (2018) analisaram o impacto de fatores gerenciais na capacidade de inovação de mais de 300 MPE's do estado de Pernambuco. Assim, é possível afirmar que o esclarecimento de dúvidas sobre o assunto aplicado no estado do Amazonas com tamanha objetividade é algo ainda não explorado, tornando-o válido e relevante para análise.

Para os sujeitos que aceitaram participar do estudo foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que dentre outros fatores garantiu sigilo quanto às identidades dos entrevistados e não identificação das organizações estudadas. Necessariamente o termo foi assinado, sendo que uma cópia ficou com o entrevistado e outra com os pesquisadores.

Os instrumentos de coleta de dados foram divididos em técnicas quantitativas, os questionários e em técnicas qualitativas, as entrevistas (Dalfovo, Lana & Silveira, 2008). Em um primeiro momento foi aplicado um questionário composto por onze questões em que o objetivo com todos os liderados das micro e pequenas empresas era identificar, diante de suas perspectivas pessoais, características da liderança na empresa. Em um caráter mais exploratório aplicou-se também o questionário baseado no Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), composto por vinte e duas questões e estruturado no modelo de escala de Likert que variava em cinco pontos definidos como: nunca, raramente, às vezes, muitas vezes e sempre.

O MLQ é um dos instrumentos mais utilizados na identificação dos estilos e comportamentos da liderança, sendo também considerado de maior nível de confiabilidade (Marques, Medeiros, França & Ribeiro, 2007; Northouse, 2004). O MLQ consiste em uma

avaliação de 45 itens na escala likert que mede e designa intervalos de comportamentos desde a liderança transacional até a liderança transformacional, inclusive o da liderança laissez-faire. Cada estilo de liderança possui dimensões que representam características de tal estilo, sendo definidas na seguinte ordem: estilo transformacional contém consideração individualizada, estímulo intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada. No estilo transacional, tem-se: recompensa o contingente e gerencia por exceção. E o estilo laissez-faire possui a dimensão que detém o mesmo nome do estilo.

Para mensurar os níveis de inovação na empresa será utilizado o formulário estruturado denominado “Radar da Inovação”. O Radar da Inovação é um projeto do Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empresário (SEBRAE) do estado de Paraná (PR) e do Distrito Federal (DF). Tal instrumento reúne treze dimensões de inovação: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. (Bachmann, 2015; Bachmann & Associados, 2014).

Néto e Teixeira (2012) classificam a inovação em MPEs em três níveis: pouco ou nada inovadora, inovadora ocasional e inovadora sistêmica. Esta classificação tem como principal papel mensurar e definir um estilo próprio de inovação, sendo totalmente necessário para análise no contexto da presente pesquisa.

O Radar da Inovação utiliza técnicas quantitativas para mensuração do nível de inovação da empresa com auxílio de dimensões, que correspondem a áreas de possíveis inovações dentro da empresa e mudam conforme a aplicação para os segmentos de comércio ou serviços predominando a que possui maior relevância para o segmento, cada dimensão possui três questões e estas correspondem a uma escala composta por três níveis, com cada nível sendo representado por números em que cada número corresponde ao nível de evolução no determinado assunto. O resultado geral é feito pela média ponderada dos resultados de cada dimensão de inovação, sendo apenas uma dimensão com o peso dois.

Para a análise dos dados coletados com a ferramenta MLQ (Questionário Multifatorial de Liderança) usou-se o software Microsoft Excel 2010. As entrevistas foram transcritas, uma vez que estas foram gravadas e previamente autorizadas pelos entrevistados. A partir disso, as entrevistas foram interpretadas e os recortes escolhidos, seguindo as seguintes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016): pré-análise do material, a análise do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A análise dos dados de inovação das micro e pequenas empresas foi dividida em duas partes. A primeira se deu por um questionário composto por seis perguntas objetivas, que

tinham como intuito obter mais conhecimento das empresas pesquisadas para complementação deste estudo, tais como: razão social da empresa, nome fantasia, ano de fundação, CNPJ e ramo empresarial. Na segunda parte, foi aplicada a ferramenta Radar da Inovação e seus dados foram tabulados por meio do software Microsoft Excel 2010. Sua análise foi baseada nas propostas pré-estabelecidas pela própria ferramenta (Bachmann & Associados, 2014).

As informações a serem coletadas foram divididas em categorias de pesquisa e dados, conforme o quadro 1:

**Quadro 1 - Categorias de análise**

<b>Categorias</b>	<b>Análises</b>
Liderança	Transformacional Transacional Laissez-faire
Inovação	Pouco ou nada inovadora Inovadora ocasional Inovadora sistêmica

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

#### **4. RESULTADOS E ANÁLISE**

Os dados a serem analisados nesta seção foram coletados por meio de pesquisa de campo realizada no mês de julho de 2020. Ao total foram cinco micro e pequenos empresários (líderes) do sexo masculino (100%) e doze funcionários (liderados), sendo 75% do sexo masculino e 25% do sexo feminino. Sobre o nível de escolaridade dos líderes, 60% possuem ensino superior completo e 40% possuem ensino médio completo. Em relação aos liderados 40% possuem o ensino médio completo, o restante se divide em 20% com ensino superior completo, 30% com ensino fundamental incompleto, e 10% com ensino fundamental completo.

Inicialmente foi aplicado um questionário com os doze liderados, objetivando identificar algumas características da liderança exercida e algumas características de como os liderados se sentem no ambiente de trabalho. 100% dos entrevistados afirmaram que ao entrarem na empresa receberam orientações teóricas e práticas dos seus líderes a fim de obterem melhor compreensão de suas atividades.

Ainda relacionado ao início em um novo trabalho, o processo de quebra da rotina e a readaptação dela é também um ponto a ser destacado quando se trata de influência da liderança. Segundo os entrevistados 25% sentiram alguma dificuldade para se acostumar com a rotina e outros 75% alegaram que não perceberam tal dificuldade, validando a busca para compreensão da existência ou inexistência de apoio por parte da liderança para aqueles que não se adaptam.

Assim, notou-se que para 91,70% dos entrevistados o líder os orientou para melhor eficiência no ambiente de trabalho e para 8,30% não houve orientação. Desta forma, pode-se afirmar que a grande maioria dos liderados entrevistados não sentiram dificuldade no tocante à adaptação da rotina, contudo em alguma situação laboral houve uma orientação por parte da liderança, com o intuito de auxiliar a solucionar tal fato de uma forma eficiente para ambos.

A apresentação das funções designadas ao liderado, explicações e apresentações da sistemática da empresa, no contexto de iniciação em um novo emprego, é essencial para que as metas corporativas sejam alcançadas, atestando o que Burns (1978) afirma quando diz que a liderança se concentra na mobilização dos liderados com intuito de alcance de metas coletivas. Centrado nessa mobilização é inevitável a criação de uma relação entre líder e liderado, essa que muitas vezes acaba definindo o tipo de relação que estes terão durante o tempo de empresa e definirá a percepção individual de cada colaborador. Assim, algumas características dessa relação foram dispostas aos liderados das empresas pesquisadas, assim como também suas opiniões foram definidas por meio de escala tipo likert, que variava em cinco pontos definidos como: nunca, raramente, às vezes, muitas vezes e sempre. Obtendo o seguinte resultado:

**Tabela 1 – Características de liderança presentes no ambiente de trabalho**

	NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
Ao se deparar com um problema, você se sente confortável em dar uma opinião ao seu líder?	0%	0%	8,3%	25%	66,7%
Seu líder lhe passa confiança?	0%	0%	8,3%	25%	66,7%
Quando a empresa está em processo de mudança, o líder estimula os colaboradores a participarem?	8,3%	8,3%	0%	41,7%	41,7%
O líder aceita críticas e opiniões vindas do colaborador?	0%	0%	41,7%	8,3%	25%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

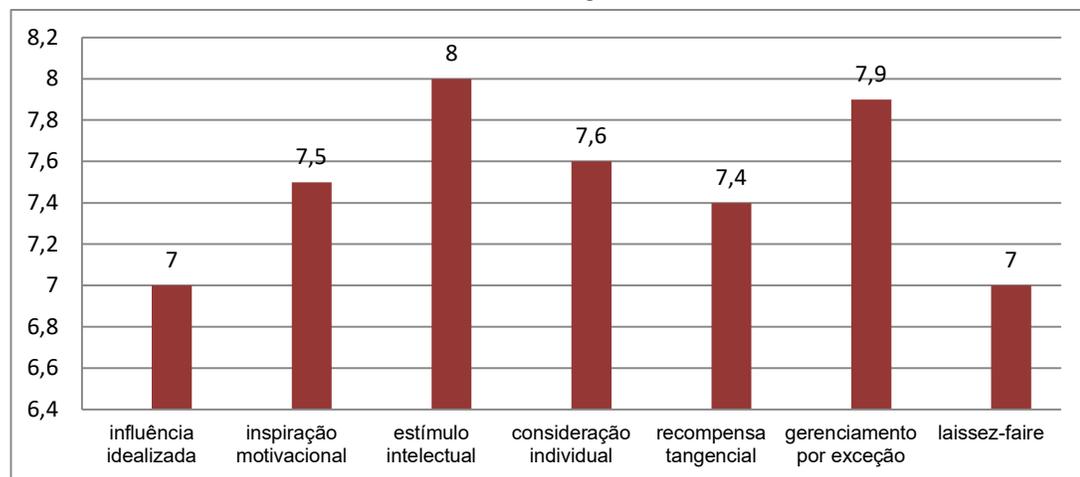
Um percentual relevante de respondentes, 66,7%, afirmou que sempre se sente confortável em dar opinião ao seu líder e que ele lhe passa confiança. Os líderes, em sua maioria, são adeptos da “liderança democrática”, onde o líder é o detentor do poder da decisão, mas, mesmo assim, tenta ouvir a opinião dos colaboradores, estimulando sua participação nas decisões administrativas (Merighi, Lima & Albuquerque, 2013). Isso também é uma característica da liderança transformacional, uma vez que, segundo Yukl (2013) é papel do líder

transformador instigar o colaborador para melhor interação, melhor eficiência e outras características positivas ao liderado.

#### 4.1. Dimensões

Ao iniciar análise baseada nas dimensões contidas no Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) ressalta-se que as dimensões dos estilos de liderança serão pontuadas por níveis que deverão ser calculados com base na média de cada dimensão. As pontuações são: baixo (0 a 4 pontos), moderado (5 a 8 pontos) e alto (9 a 12 pontos) conforme disposto no gráfico 1.

Gráfico 1: Média geral das dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

É possível identificar que a dimensão estímulo intelectual foi a que obteve maior nota entre todas as empresas. Esta que está inserida no tópico de liderança transformacional tem por objetivo maior ressignificar os valores e crenças dos liderados, tornando inovadora a maneira de lidar com problemas que surgem e trabalhando a tolerância em ambiente com convívio grupal (Bass et al., 1987b). Ou seja, pode-se afirmar que dentre as empresas estudadas a maior parte de seus líderes estimulam seus liderados, até mesmo sem perceber, a pensarem de uma nova maneira, construindo um novo intelecto individual.

Ainda dentro do contexto de dimensões que tiveram maior realce notou-se que a dimensão gerenciamento por exceção foi a segunda que mais ganhou destaque entre as empresas pesquisadas. Tal dimensão pertence ao estilo de liderança transacional e tem por objetivo avaliar se há orientação aos liderados para que estes saibam o que devem fazer para que haja recompensa, com foco no realce das expectativas criadas e reconhecimento dos feitos alcançados pelos liderados (Rodrigues et al., 2019), reafirmando a característica principal que

Bass, Avolio & Goodheim (1987a) e Trapero & Lozada (2010) atestam ser desse tipo de liderança, ou seja, a relação de troca entre os líderes e os liderados e a visão do líder como uma figura de negociação.

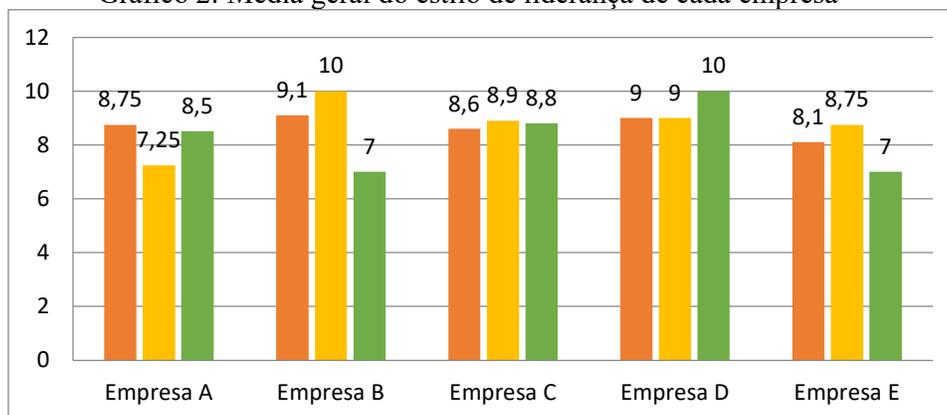
A dimensão consideração individual também foi destacada como uma das mais notórias entre as empresas. Esta que condiz com a atenção individual do líder para com os colaboradores, principalmente com aqueles que detém alguma dificuldade na execução de sua atividade laboral, pertence à liderança transformacional. As características desta dimensão se referem a teorias que Yukl (2013), Bass & Avolio (1990) e Robbins (2005) defendem que a confiança dos liderados no líder tende a ser criada neste processo de atenção especial, uma vez que este será motivado de forma individual.

Acerca das outras dimensões, todas elas se encontram no nível moderado de pontuação, sendo a de valor mais baixo as dimensões de influência idealizada e laissez-faire. Isto significa que nenhuma dimensão obteve um valor médio considerado baixo pelas características indicadas pelos entrevistados. Entretanto, nenhuma organização chegou ao nível alto pelas médias.

#### 4.2. Estilo de liderança

Quando analisado a média geral de estilos de liderança por empresa foi possível identificar uma pequena diferença entre cada pontuação para caracterização do estilo predominante de liderança, conforme destacado no gráfico 1. No gráfico 2, cada cor representa um estilo de liderança, seguindo a ordem cor laranja representando o estilo transformacional, cor amarela representando o estilo transacional e a cor verde representando o estilo laissez-faire.

Gráfico 2: Média geral do estilo de liderança de cada empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota-se que a diferença entre cada estilo de liderança identificado se dá por décimos, em sua maioria. Analisando o resultado do perfil de liderança característico de cada empresa, reconheceu-se uma predominância do estilo transacional em três empresas, assim como as outras duas tiveram seus líderes caracterizados em dois perfis diferentes, uma transformacional e outra *laissez-faire*. Assim, pode-se afirmar que o estilo mais comum foi o transacional. Este estilo tem como principal característica a relação de troca de recompensas entre líder e liderado, marcado também por uma relação rasa em perspectivas motivadoras (Bass et al., 1987a; Jensen et al., 2019; Rodrigues et al., 2019). Relacionando os resultados obtidos com o que foi observado nas empresas estudadas, é possível observar o que os autores Bass et al., (1987a), Jensen et al., (2019), Rodrigues et al., (2019) e Trapero e Lozada, (2010) afirmam, no sentido de que as empresas nas quais o estilo de liderança transacional é predominante não possuem costume de envolver, instigar e influenciar o colaborador com os princípios da empresa, mas tem em explicitar a meta organizacional a ser atingida e as recompensas que podem vir deste objetivo alcançado, resultando na busca de satisfação profissional e pessoal do liderado, o que consequentemente contribuirá para a meta da organização.

Ainda no contexto do universo estudado, verificou-se que o estilo de liderança predominante assume a sua forma menos ativa, segundo as proposições de Bass et al. (1987b) e Nunes (2016). Os autores definem a liderança transacional menos ativa como aquela que assume características do modelo de administração por exceção, o que inclui a comunicação com os líderes limitada, em que a manifestação com os liderados acontece apenas em situações de alta necessidade, não tendo a obrigação de informar cada problema diário ou complexo a gerência, criando uma certa autonomia aos liderados para resolução destes. Esta característica realça a visão hierárquica que Bass et al. (1987b) e Shaaban (2017) afirmam, pois realça que a importância do líder e suas decisões na empresa, colocando-o no topo da pirâmide administrativa.

Na empresa A, onde a média indicou o estilo de liderança transformacional como predominante, foi notória a existência de características abordadas por Jensen et al., (2019) e Gao, Murphy e Anderson (2020) de incentivo aos colaboradores para envolvimento com as atividades da empresa, mostrando a relevância de seus cargos para o pleno funcionamento da MPE. É de se esperar que pela pouca diferença de média para a conclusão do estilo seguido algumas características da liderança transacional realcem também nesta empresa estudada.

Na empresa E, em que o estilo predominante de liderança foi o *laissez-faire*, notou-se a ausência da liderança (Robbins, 2005) e que as consequências na empresa seguem o pressuposto

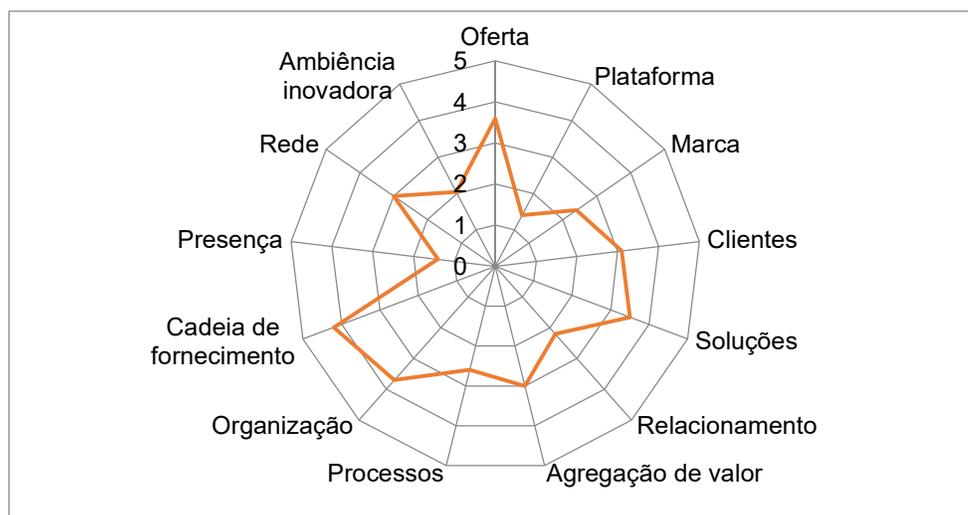
pelas pesquisas de Benevides (2010) em que a liderança possui confiança o suficiente em sua equipe a ponto de deixar em suas mãos o poder de decisão e o modo de realização de tarefas.

### 4.3. Radar da inovação

Para mensuração do grau de inovação nas micro e pequenas empresas pesquisadas a ferramenta radar da inovação foi usada. Esta é composta por dimensões com itens que contêm características da ambiência inovadora, que deve ser julgado pelas notas de 1, 3 ou 5. Ao final, é realizada a soma dos resultados de cada item para obtenção da média da dimensão, após isso divide-se as médias pelo número de dimensões e assim obtêm-se o GI (Grau de inovação) de cada empresa. (Néto & Teixeira, 2014)

A ferramenta foi aplicada por meio de entrevistas com seis líderes das empresas pesquisadas, tendo então suas opiniões e relatos destacados ao longo da análise dos dados coletados. Assim, mensuraram-se as notas obtidas por cada uma das empresas pesquisadas, como também formou-se o GI de cada uma, após isso se somou os GIs obtidos pelo número total de empresas pesquisadas, cinco empresas, com isso se chegou na média do grau de inovação (GI) geral de 2,87. Esta média segundo os critérios de Néto (2012) se encaixa no tipo de empresa “Pouco ou nada inovadora”. No gráfico 3 têm-se uma escala com valores de 0 a 5, que representam as médias individuais de cada dimensão, a medida em que a linha encosta nas retas representativas das dimensões é definido o valor médio alcançado por aquela dimensão pelas cinco micro empresas estudadas, resultando em um desenho característico deste tipo de gráfico.

Gráfico 3 – Média geral das dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o gráfico 3, a cadeia de fornecimento é a dimensão mais desenvolvida nas empresas (média de 4,2), seguida da dimensão de organização (média de 3,7) e oferta (média de 3,6). Segundo Bachmann e Associados (2014) a cadeia de fornecimento se refere à otimização de processos logísticos que vão desde a compra da obra-prima até a sua venda. Para o líder entrevistado da empresa C a mudança na cadeia de fornecimento foi necessária e eficaz ao mesmo tempo:

Antes o fornecedor mandava deixar o produto aqui na loja, agora eu vou lá pegar, e acabou sendo bom porque assim eu ganho desconto. E teve mudança nas rotas de entrega também, antes a gente esperava o cliente ligar e pedir, hoje em dia não, hoje já tem uma rota estabelecida.

Na dimensão de organização, esta que engloba itens como reorganização de suas atividades, parcerias e estratégia competitiva, também houve relatos claros do quão necessário e cotidiano são estes processos na micro e pequena empresa. O entrevistado C e D dizem:

A gente sempre faz parceria principalmente com nossos fornecedores, já foram mais de cinco, para ganhar competitividade, preço etc. - Líder da empresa C

Sim, a gente sempre muda o jeito de trabalhar (reorganização das atividades) para ficar mais fácil para o motorista também. Às vezes sai ou entra algum funcionário na rota e aí tem que reorganizar o caminho dela para ver qual fica mais viável, segura e econômica para empresa. – Líder da empresa D

Em relação à dimensão de oferta foi notável em 100% das empresas pesquisadas que houve alguma mudança no âmbito de oferta de produto e serviço delas, principalmente na inclusão ou exclusão de algum desses.

Já as dimensões que receberam menor nota foram as de presença (média de 1,4), plataforma (média de 1,4) e ambiência inovadora (média de 2,0). Em quatro das cinco empresas pesquisadas, a dimensão presença alcançou nota mínima, este item retrata o uso de canais de distribuição de produtos ou outra fonte externa facilitadora de vendas. A única empresa que relatou ter alguma atividade nesta dimensão foi a empresa B, onde seu líder afirmou que a intermediação acontece na pequena empresa de forma informal, com parceiros que prestam serviços que abrangem áreas que não estão dentro do próprio limite e assim entra a mão de obra da sua empresa. Já na dimensão de plataforma, que trata sobre a existência de serviços ou produtos em mais de uma versão e família de produtos, duas empresas se destacaram com relatos de ação neste quesito. Para o item que corresponde ao serviço de mais de uma família de produtos o líder da empresa B disse o seguinte:

Mas aí tem a situação também de a gente não trabalhar só com serviço, isso porque a gente acrescentou né? a assistência técnica, mas a gente trabalha com rebobinamento, manutenção de geradores, bomba d'água, manutenção de painel, então tem outros serviços que a gente já faz além da principal atividade que é o rebobinamento. -Líder da empresa B

E para o item que corresponde a existência de mais de uma versão dos produtos ou serviços adotados, o líder da empresa B e D relataram o seguinte:

Têm vários tipos de clientes, uns que conseguem pagar bem e outros que nem tanto. Quando querem um custo de serviço mais barato ele acaba por optando de levar um produto de 2º linha, e o cliente que consegue pagar melhor consegue levar um material de primeira mão. Então a gente dá essa opção para ele, de ter um custo menor, mas ter um material de 2º linha, e ele já fica ciente disso. – Líder da empresa B

Sim, tem mais de uma versão porque a gente faz rota nos ônibus durante a semana e como não são usados todos durante o fim de semana e em feriados, oferecemos também o serviço de transporte para turismo. – Líder da empresa D

Na dimensão ambiência inovadora, foi notável que as empresas pesquisadas tiveram discrepâncias entre suas respostas, vindo de empresas que afirmam já ter usado alguma ferramenta para implantação de alguma inovação em suas organizações a outras que não possuem o desejo de usar. O entrevistado E destaca que tem interesse pelos meios disponibilizados de financiamento para inovação e que já chegou a pesquisar como fazer para solicitação, além de já ter adquirido conhecimento junto aos fornecedores:

Tenho muito interesse por essa parte do financiamento né, porque ajuda muito, às vezes a gente quer mudar, tem a ideia, mas não tem o capital que é o principal. (...) Algumas vezes já veio técnico aqui do fornecedor e ele deu umas dicas, ensinaram algumas coisas para o pessoal, e para aplicar também aqui na vitrine, ajudou bastante principalmente porque melhorou os produtos. – Líder da empresa E

Em contrapartida, o entrevistado A ressaltou não possuir muito interesse nos mecanismos existentes por conta das burocracias, o que causa dificuldade para conseguir auxílio, atestando as afirmações de Faherty e Stephens (2016) e Feldens et al. (2012) em que uma das principais dificuldades para iniciar a inovação numa MPE é a burocracia. Em resposta ao item coleta de ideias, em que o objetivo é saber se há algum mecanismo ou sistemática para coleta de opiniões e ideias dos liderados, o entrevistado A respondeu “Por se tratar de uma empresa com base familiar não, a gente não tem uma técnica pra fazer isso, é só boca a boca mesmo.

Fazem parte da dimensão os itens de busca de novas informações em eventos, clubes ou associações empresariais, assim como se a empresa tem por prática a busca por conhecimento junto aos fornecedores e clientes. O entrevistado C afirmou que é frequentador de eventos em associações e clubes empresariais e acrescentou que, além disso, faz também seus estudos

peçoais e tenta aplicá-los na empresa. Sobre a busca de conhecimento junto ao fornecedor e ao cliente ele também afirmou que já adquiriu conhecimento por ambos, mas que principalmente por meio de fornecedores:

Principalmente através de fornecedor, assim tem um que dá mais apoio nessas coisas e aí eu pego ele, um técnico e vou num cliente que tá com problema no produto, ele também ajuda muito aqui dando dica de como melhorar a estocagem também, atualizando a gente. – Líder da empresa C

É importante ressaltar também que dentre os pesquisados apenas duas empresas já fizeram uso de apoio financeiro subsidiado, e outras duas planejam ou tem desejo de solicitar o apoio. Além destas dimensões, outros itens também merecem destaque pela forma em que foram desenvolvidos nas micro e pequenas empresas. Um deles é o item de estratégia competitiva. 100% dos entrevistados alegaram ter suas estratégias e ter a necessidade mudá-las constantemente, um exemplo é a empresa E que nos últimos três anos decidiu implantar a terceirização num dos seus setores “carros-chefes”:

Por conta de problemas com mão de obra e custos decidimos terceirizar a parte de panificação inteira. Trocamos de fornecedor ainda algumas vezes, mas depois que houve a terceirização total da produção os custos reduziram, e pra gente ficou muito melhor de trabalhar assim. É menos dor de cabeça, temos o mesmo produto de antes e menos custo. – Líder da empresa E

Outra dimensão que merece destaque é a de processo, mais especificamente o item sistemas de gestão. Na empresa B seu líder já planejou a implantação de sistemas mais elaborados e até chegou a criar um manual de própria autoria para que os funcionários o seguissem, para ter o padrão nos procedimentos. Isso mostra o quanto a liderança exerce influência na organização, principalmente nas atividades desencadeadoras de inovação, como o comprometimento com a visão e crescimento da empresa, almejando oportunidades e necessidades futuras, dignas também da característica do empreendedor inovador (Grillitsch (2019), Laforet & Tann, 2006; Oke et al., 2009; Schumpeter, 1967).

Numa visão geral, as micro e pequenas empresas trabalham a inovação, às vezes até sem perceber. No entanto, a média de inovação não é alta devido a vários fatores pertinentes aos pequenos empreendimentos. Com base nos dados coletados foi possível identificar que a falta de capital e a falta de orientação para melhor desempenho das suas ideias foram as principais razões para a média, considerada baixa, atingida pelo grau de inovação (GI) das empresas. Cabe, dessa forma, uma análise mais aprofundada para descobrir as razões pelas quais vários empreendedores não conseguem auxílio e recursos para inovarem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar a influência dos líderes no processo de inovação de micro e pequenas empresas no estado do Amazonas. Para alcançar tal objetivo foram usadas técnicas qualitativas e quantitativas de análise de dados. Na abordagem qualitativa foram realizadas entrevistas semi estruturadas com os líderes das micro e pequenas empresas estudadas, na perspectiva quantitativa foram aplicados dois tipos de questionários, um destinado aos liderados e outro aos líderes.

No universo estudado foi notável a influência por parte das lideranças nos processos inovadores, uma vez que características baseadas nas ferramentas metodológicas usadas foram encontradas, como por exemplo a constatação da existência de orientação pelos líderes para melhores resultados organizacionais e individuais ao funcionário. Reconheceu-se também a estimulação voluntária e involuntária dos líderes na formação de novas maneiras de pensar dos liderados, provendo então o maior envolvimento destes com as atividades laborais. Estes fatores são congruentes com características intrínsecas da inovação mostrados também pela metodologia utilizada, em que uma liderança com os aspectos encontrados resulta no desenvolvimento de estímulo e aceitação da inovação, quebrando as resistências a mudanças e incentivando a sua implementação.

O estilo transacional foi o mais notado dentre as empresas pesquisadas, seguido do estilo laissez-faire e o transformacional. Entretanto, a diferença nos resultados para identificação foi tão pouca entre a liderança transformacional e transacional que concluiu-se o estilo de liderança transacional assume uma postura menos ativa. Evidenciou-se também que não houve um padrão entre o estilo de liderança identificado com o seguimento da empresa, acrescentando a este fato, a média geral de inovação (GI) das empresas pesquisadas foi de 2,87. No contexto de pontuações definidos por Néto (2012), as empresas se encaixam no quesito “pouco ou nada inovadoras”.

É possível destacar uma limitação do estudo no que concerne a quantidade de empresas pesquisadas. Este número limitou-se em decorrência de fatores desencadeados pela pandemia, como a falta de acessibilidade a mais MPE's e contato presencial, reduzindo o número a uma quantidade que já estava garantida no período pré pandemia.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras que seja considerado um número maior de empresas e também uma análise aprofundada das dificuldades que os líderes de micro e pequenas empresas tem para inovar, levando em consideração a relação dessas dificuldades com a cultura organizacional e liderança de cada empresa. Para as entidades compromissadas

com o desenvolvimento de micro e pequenas empresas é sugerido que haja a possibilidade de redução de processos burocráticos e acessibilidade por meio de redes itinerantes de apoio para alcance aos pequenos negócios.

## REFERÊNCIAS

- Al-Khaled, A. A. S., & Fenn, C. J. (2020). The impact of leadership styles on organizational performance. *Berjaya Journal of Service and Management*, 13(1), 55-62.
- Aragón-Correa, J. A., García-morales, V. J., & Cordón-pozo, E. (2005). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Arisawa, E. D., & Moreira, M. F. (2019). Duas décadas de premiação, quantas de inovação? O papel da difusão no Prêmio Enap. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 988-1001.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (5ª ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barros, A. (2021, 10 de março). Com pandemia, 20 estados têm taxa média de desemprego recorde em 2020. [Agência IBGE Notícias]. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30235-com-pandemia-20-estados-tem-taxa-media-de-desemprego-recorde-em-2020>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987a). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class. *SAGE Journals: Journal of Management*, 13(1), 7-19.
- Bass, B. M., Wadman, D.A., Avolio, B. J. & Bebb, M. (1987b). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *SAGE Journals: Journal of Management*, 12 (1), 73-87.
- Bass, B.M., & Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bachmann & Associados. (2014). *Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do programa ALI: Relatório Técnico*. Curitiba.
- Bachmann, D. (2015). Guia para a inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. *Serviço de apoio às micro e pequenas empresas Paraná-SEBRAE/PR*. Recuperado de: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/a36463047c11566616e5350f6efef3f/\\$File/5624.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a36463047c11566616e5350f6efef3f/$File/5624.pdf)
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. (Dissertação de mestrado em gestão empresarial). Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8000>
- Bergamini, C. W. (2009). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Berraies, S. & El Abidine, S. Z. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836-859.
- Birbirs, Z. A. & Lakew, D. M. (2020). The Effect of Leadership Style on the Job Satisfaction of Micro and Small Enterprises. *International Research Journal Of Business Studies*, 13 (1). 27-32.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bryman, A. (2004). *Liderança nas organizações*. In: Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas.

- Cabral, G. O., Lebioda, L. & Lemos, D.C. (2020). Inovação em Serviços: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior no Brasil. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6 (1), 101- 116.
- Calaca, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. *Cad. EBAPE.BR*, 13 (1), 121-135.
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à globalização*. Instituto Bento Jesus Caraça. Recuperado a partir de: <http://www.rdp.uevora.pt/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>.
- Celano, A. C., & Guedes, A. L. (2014). Impactos da globalização no processo de internacionalização dos programas de educação em gestão. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(1), 45-61.
- Cunha, D., & Costa, J. A. (2008). A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas: percepções dos professores. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (7), 21-32.
- Claudino, T. B., Santos, S. M., Cabral, A. C. A. & Pessoa, M. N. M. (2017). Fostering and limiting factors of innovation in Micro and Small Enterprises. *RAI- Revista de Administração e Inovação*, 14 (2), 130-139.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 9 (6), 6-16.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A. & Silveira, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2 (4), 1- 13.
- Davel, E., & Machado, H. V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Damanpour, F. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management*, 21, 996–1010.
- Expósito, A. & Llopis J.A.S. (2019). The relationship between types of innovation and SMEs' performance: A multi-dimensional empirical assessment. *Eurasian Business Review*, 9, 115–135.
- Faherty, U., & Stephens, S. (2016). Innovation in microenterprises: reality or fiction?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 349-362.
- Feldens, M.A., Maccari, E.A., & Garcez, M.P. (2012). Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. *BBR- Brazilian Business Review*, 9 (3), 1-24.
- Fernandes, C. S., de Souza Júnior, A. A. & Moraes, A. F. M. (2020). Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 57-77.
- Fontan, O. (2014). *A influência da liderança das PME portuguesas na Inovação*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Europeia. Lisboa, Portugal. Recuperado de: [http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9132/1/T-MEG\\_14\\_07\\_Orlando%20Fontan.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9132/1/T-MEG_14_07_Orlando%20Fontan.pdf)
- Gao, R., Murphy, W. H. & Anderson, R.E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237-245.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar programa de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Grillitsch, M. (2019) Following or breaking regional development paths: on the role and capability of the innovative entrepreneur. *Regional Studies*, 53 (5), 681-691.
- Hui, Y & Rajapathirana, J. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3 (1), 44-55.

- Jensen, U.T., Andersen, L. B., Bro L. A, Bollingtoft,A., Eriksen, T.L.M, Holten, A.L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Nielsen, N. W., Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- Kahn, K.B. (2018). *Understanding innovation*. Business Horizons, 61(3), 453-460.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1973). *Psicologia social das organizações*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Laforet, S., & Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Small Business and Business Development Journal*, 13(3), 363-380.
- Le, P. B. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23 (3), 527-547.
- Lei Nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2)
- Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. (2019, 28 de abril). Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte e outras providências. Diário Oficial da União, Brasília.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Machado, N. S., Luchese, G. T., & Bencke, F. F. (2019). Gestão da Inovação: O caso da Celulose Irani (SC). *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(1), 57-76.
- Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista ADM.MADE*, 11(2), 99-125.
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas.
- Merighi, C. C., Lima, T.B., & Albuquerque,F.B. (2013). Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. *Interações*, 14 (2), 165-176.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações*. São Paulo: Atlas.
- Néto, A.T.S. (2012). *Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Sergipe, Mestrado profissional em desenvolvimento regional e gestão de empreendimentos locais). Recuperado a partir de: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/4551>
- Néto, A. T. S., & Teixeira, R. M. (2014). Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *Brazilian Business Review*, 11(4), 1-29.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publications
- Nunes, P. (2016, 18 maio). Gestão por Exceção. [Knoow. Net]. Recuperado a partir de: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao-por-excecao/>
- OECD. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica*. (3ª ed.). OCDE, Eurostat e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).
- Oke, A., Musnhi, N., & Walumbwa, F.O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38 (1), 64–72.
- Paiva, M. S., Cunha G. H. M., Souza Junior, C. V. N. & Constantino, M. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. (2018). *Interações*, 19 (1), 155-170.
- Putra, E.D., & Cho, S. (2019). Characteristics of small business leadership from employees'

- perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.011>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, S. A., Silva, M. D. S., Frade, C. M., & Sousa, F. R. L. (2019). Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública. *Gestão & Conexões*, 8(2), 84-104.
- Schumpeter, J. A. (1967). *Teoria do Desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril.
- Shaaban, S. (2017). The Impact of Leadership Style on Middle Managers Motivation: A Study of the Ministry of Civil Aviation in Egypt. *Journal of Business and Management Sciences*, 5 (3), 100-107.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Terjesen, S., & Patel, P. C. (2015). In Search of Process Innovations: The Role of Search Depth, Search Breadth, and the Industry Environment. *Journal of Management*, 43(5), 1421-1446.
- Tether, B. S. & Tajar, A. (2008). The organizational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37, 720-739.
- Tosunoglu, H., & Ekmekci, O. (2016). Laissez-Faire Leaders And Organizations: How Does Laissez-Faire Leader Erode The Trust In Organizations? *Journal of Economics Finance and Accounting*, 3(1).
- Trapero, F.G.A. & Lozada, V.M.D. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of bernard. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 59-75.
- Vasconcelos, R. B. B., Santos, J. F., & Andrade, J. A. (2021). Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2).
- Vasconcelos, R. B. B., & Oliveira, M. R. G. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 349-364.
- Vasconcellos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18 (3), 443-460. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300001>
- Vedú- Jover, A. J., Llórens- Montes, F. J., & Garcia Moráles, V. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge. *British Journal Of Management*. 19 (4), 299-319.
- Vullingsh, JT., De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. (2018). Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload. *J Bus Ethics*, 165, 719-733.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. (8ª. ed.) [S.I.]: Editora Pearson.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5ª. ed.) Porto Alegre: Bookman.