

Liderança Relacional em um Contexto de Inovação Aberta

BRUNO VICENTE DE SOUZA
FUNDACAO DOM CABRAL

BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

Liderança Relacional em um Contexto de Inovação Aberta: um Estudo de Caso na Indústria de Serviços Financeiros no Brasil

1 INTRODUÇÃO

A inovação, de uma maneira geral, é percebida como essencial para a sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo e globalizado. Para Forcadell e Guadamillos (2002), um aspecto crítico dos negócios para a geração de vantagem competitiva é a criação de processos que impulsionam o desenvolvimento e um fluxo contínuo de inovação.

No setor bancário, em particular, a inovação tem importância especial, diante de um novo perfil de consumidor que demanda soluções customizadas e experiências personalizadas, os bancos buscam eficiência em sua estratégia de uso de novas tecnologias conjugadas ao atendimento presencial de qualidade.

Com esses desafios, a inovação fechada (interna) não atende mais a demandas do mercado e dos clientes. Para Cassiman e Valentini (2016), as empresas devem tornar-se mais permeáveis ao ambiente externo para superar os desafios destacados. Devem, portanto, contar com conhecimentos e tecnologias desenvolvidas externamente, bem como permitir que sua tecnologia seja usada e levada para o mercado por outras empresas. Ao fazê-lo, elas podem gerar novas receitas e diminuir o custo e o tempo de desenvolvimento de novas ideias, alavancando conhecimento e uso de tecnologia externa. Um acesso mais fácil aos recursos necessários para inovar, que estão cada vez mais distribuídos entre empresas, também permite que elas desenvolvam mais e melhores produtos. Ser aberto, portanto, aumenta a produtividade do processo de inovação.

Para a conquista e adesão das pessoas a esse cenário de inovação aberta, a temática da liderança tem sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas. Uma abordagem particularmente promissora nesse sentido é a liderança relacional ((PEARCE; PEARCE, 2000; SHOTTER, 2010; SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2017; Casciaro, Tiziana; Edmondson, Amy C.; Jang, Sujin. Cross-Silo Leadership. HBR, May–June 2019 Issue), que enfatiza o papel do líder na construção de relacionamentos. Nesse sentido, os líderes relacionais apresentam em alto grau habilidades comunicacionais, sociais, políticas e inspiracionais. Por meio delas, eles enfatizam a construção de laços sociais efetivos, fracos ou fortes. Outra habilidade do líder relacional é reconhecer a importância da alteridade e da diferença, todos aspectos que favorecem a inovação aberta.

Dessa forma, a pergunta que origina esta pesquisa é: É possível articular os temas liderança relacional e inovação aberta e mostrar uma relação positiva entre eles? Esta pesquisa foi conduzida sob a forma de um estudo de caso com líderes de startups atuando na incubadora de inovação do Banco Itaú Unibanco, o Cubo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas abordados nesta seção abrangem o conceito de inovação aberta. Em seguida, argumenta-se como a inovação aberta pressupõe novas competências de liderança e, em particular, liderança relacional. Encerramos a seção articulando os temas inovação aberta e liderança relacional, sugerindo quais novos atributos de liderança são demandados no novo contexto baseado em inovação aberta.

2.1 Inovação aberta

A inovação se tornou um elemento fundamental para que uma empresa se desenvolva e mantenha sua capacidade competitiva no mercado. Uma comparação simples é feita por Ducker

(2010), para quem a inovação é tão importante quanto molhar suas plantas rotineiramente. Acrescenta que a inovação, para ser eficaz, deve ser simples e objetiva, tendo como ponto de partida objetivos pontuais. Provando sua eficácia, torna-se mais ampla, e assim alcança a liderança das empresas.

Dentre os inúmeros autores que destacam a importância da inovação está Schumpeter que, em 1942, relatou a inovação como “destruição criativa”, sendo fundamental para o crescimento econômico e para o crescimento das organizações.

Para muitos autores, a inovação está relacionada à criatividade. A criatividade é considerada por Rosenfeld e Servo (1991) como um pilar fundamental para a inovação, é um exercício mental que resulta no surgimento de novas ideias e conceitos que são apropriados, úteis e acionáveis, possuindo originalidade e novidade, fatores essenciais para a inovação.

Johannessen e Olsen (2009) argumentam que a inovação é o recurso mais estratégico para as empresas, a complexidade no meio ambiente dos negócios está crescendo junto com a necessidade de informação externa na criação de inovação. Os autores indicam que a inovação deve ser vista também como uma atividade externa, mais ampla, em que os processos de informação externos desempenham um papel importante para o potencial inovador da empresa.

Um conceito de inovação que tem ganho importância em anos recentes é a inovação aberta. Segundo Chesbrough (2003), o modelo de gestão da inovação aberta tem como funções capturar e criar valor com base em oportunidades localizadas dentro e fora da organização e tem como principal proposta que as empresas façam uso de tecnologias e conhecimentos internos e externos para alcançarem melhores resultados em seu processo de inovação. Ele define a inovação aberta como: “...o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações, respectivamente” (CHESBROUGH, 2003, p.23).

Lichtenthaler (2009), em sua pesquisa voltada para avaliar a relação da inovação aberta e o desempenho da empresa, acrescenta que inovação aberta é depender das capacidades dinâmicas de outras organizações em realizar tarefas de gerenciamento, comercialização e criação de novas ideias no mercado.

Nesse contexto, o conceito de inovação aberta começa a ser tratado de forma mais estratégica, extrapolando as discussões de conceitos e definições, passando a olhar como as organizações precisam funcionar para que o processo de inovação aberta ocorra.

Por outro lado, Gianiodis et al. (2014) e Martovoy, Mention e Torkell (2015) apresentaram em seus artigos sobre inovação aberta no setor de serviços financeiros que algumas indústrias estão menos preocupadas em aprender com o ambiente externo e se desenvolver. Por exemplo, bancos estão menos preocupados com os *feedbacks* dos clientes para desenvolvimento de novos produtos e serviços, por isso, desenvolveram menos competências dos seus colaboradores e, principalmente, de seus líderes para lidar com inovação aberta, e agora sofrem com novos entrantes em seu setor. Desta forma, o tema de liderança assume protagonismo na discussão sobre inovação aberta em organizações, particularmente no setor bancário.

2.2 Liderança relacional

Segundo Bryman (1992):

Houve considerável desilusão com a teoria e pesquisa de liderança no início dos anos 80. Parte de desilusão foi atribuída ao fato de que a maioria dos modelos de liderança e medidas representava uma porcentagem relativamente pequena de variação nos resultados de desempenho, como produtividade e eficácia.

As abordagens essencialistas à liderança têm sido criticadas por muitas razões (BARKER, 1997; CALÁS; SMIRCICH, 1991; CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008; LAWLER, 2005). Rost (1993) argumenta que, concentrando-se nos aspectos periféricos e de conteúdo da liderança (ou seja, traços, contingências, técnicas e conhecimentos "científicos" sobre organizações, comportamento humano etc.), ainda não entendemos "a natureza da liderança como um relacionamento".

As teorias de liderança contemporâneas propõem maneiras de teorizar e fazer liderança que diferem das tradicionais visões heroicas e periféricas e de conteúdo, e são informadas por tradições filosóficas e modos de estudo não positivistas, incluindo: trabalho fenomenologicamente informado (por exemplo, ASHMAN, 2007; CUNLIFFE, 2009; SPARROWE, 2005); abordagens estéticas e semióticas (BOJE; RHODES, 2005; HANSEN et al., 2007); abordagens psicanaliticamente dirigidas (CLULEY, 2008; MACCOBY, 2004); perspectivas discursivas (FAIRHURST, 2007; FORD, 2006); baseadas em gênero (BINNS, 2008; CHIN et al., 2007) e perspectivas críticas (COLLINSON, 2005; SINCLAIR, 2005).

Ao contrário do tradicional modelo de liderança que descreve o comportamento do líder em termos de relações de troca líder-seguidor, estabelecendo metas, fornecendo orientação e apoio, e comportamentos de reforço, ou o que Bass (1985) referiu como sendo baseado em "pressupostos econômicos de custo-benefício", os novos modelos de liderança enfatizavam o comportamento simbólico do líder: visionário, inspirador, que expressa sentimentos, emoções, possui e age através de valores morais; manifesta atenção individualizada com sua equipe; e pratica estimulação intelectual.

A liderança pode ser compreendida como um processo interativo, no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores no contexto em que atuam (MARTINS TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Embora não haja unanimidade em torno do conceito de liderança, as diversas definições costumam apresentar como ponto comum o entendimento de que é uma relação de influência – a capacidade de "A" influenciar "B". Nesse sentido, a liderança pressupõe relações que envolvem não apenas os atributos pessoais de "A" e "B", mas também as condições internas e externas que podem facilitar ou dificultar as "conexões" que se estabelecem entre eles. Nesse contexto, são significativas as contribuições do pensador francês Michel Foucault, ao destacar que o poder – capacidade de "influenciar" – não é necessariamente algo que expulsa, exclui, marginaliza ou reprime. Segundo ele, o poder contempla uma positividade, pois fabrica, observa, sabe, inova e se multiplica a partir de seus próprios efeitos. (SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2017).

A liderança é, por natureza, um fenômeno relacional, que emerge da interação recíproca entre "líder-liderado" e "liderado-líder". Também pressupõe que, para se configurar na situação de "líder", o indivíduo deve, necessariamente, estar legitimado pelo "liderado", o que só acontece no espaço de uma relação (SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2017). Essa é uma premissa da perspectiva teórica da liderança relacional, a qual coloca a construção de relacionamentos no centro das investigações sobre o tema. Dessa maneira, a atuação dos líderes está fortemente apoiada em sua capacidade de promover a influência e mudança por meio da construção de relacionamentos (UHL BIEN, 2003). A construção e manutenção de relacionamentos surgem como importantes alavancas para o exercício da influência de lideranças em prol da busca de objetivos organizacionais (MCCALLUM; O'DONNELL, 2009), à medida que, por meio desses relacionamentos, ocorre a comunicação de objetivos e conhecimentos compartilhados entre líderes e seguidores (GITTEL; DOUGLASS, 2012).

A liderança relacional é tanto uma maneira de teorizar liderança quanto de líder: uma teoria prática que "aumenta a prudência ou a eloquência social dos profissionais, aumentando sua capacidade de discernir e utilizar recursos de configurações sociais específicas". (PEARCE; PEARCE, 2000: 420). "Teorias práticas significam 'nós mesmos com' significados e valores

como eles são ativamente vividos e sentidos, isso não pode ser representado nos símbolos discretos de uma teoria lógica.” (SHOTTER, 2010: 140).

A colaboração e a comunicação aberta são inerentes à liderança relacional (CARMELI; TISHLER; EDMONDSON, 2012). Nesse processo, os participantes se influenciam mutuamente, obtendo um entendimento integrado e mais profundo das situações (GITTEL; DOUGLAS, 2012), o que favorece o compartilhamento de informações e o aprendizado entre todos os envolvidos (LARSEN, 2013). Sendo assim, é ao longo desse processo que o fenômeno da liderança se constitui (HOSKING, 2014).

Mas, afinal, quem é o líder relacional? Em primeiro lugar, é preciso ressaltar que a liderança relacional focaliza a natureza, distribuição e qualidade dos laços entre um indivíduo em situação de liderança e seu interlocutor, mas também entre esse líder e as pessoas não diretamente envolvidas na relação. Embora muitos exemplos desse comportamento possam ser encontrados nos líderes relacionais, algumas características são recorrentes e em alto grau, como as habilidades comunicacionais, sociais, políticas e inspiracionais. Por meio delas, eles enfatizam a construção de laços sociais efetivos, fracos ou fortes. Outra habilidade do líder relacional é reconhecer a importância da alteridade e da diferença (SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2017).

E, em contraste com o foco no processo e nos mecanismos encontrados em outras perspectivas de liderança, um líder relacional vê as pessoas não como objetos a serem manipulados, mas como seres humanos em relação a si mesmos.

Os líderes relacionais veem a comunicação não como uma expressão de algo preconcebido, mas como emergente e aberto, como uma maneira de descobrir o que é significativo e possível (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011).

No entanto, a liderança relacional não é apenas sobre o diálogo, também significa compreender o modo como nos envolvemos com o mundo - não como já formado, mas como sempre emergindo em nossas interações e relacionamentos com os outros (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011).

Em síntese, podemos definir o líder relacional como aquele que focaliza mais suas energias no desenvolvimento de relações com parceiros importantes do que no desenvolvimento de mecanismos formais de gestão ou em laços de dependência com colegas e membros de sua equipe. A liderança relacional se baseia em uma visão intersubjetiva do mundo para oferecer uma maneira de pensar quem são os líderes em relação aos outros (seres humanos, parceiros) e como eles podem trabalhar com eles. O Quadro 1 sintetiza algumas características da liderança relacional, segundo Sant'anna, Nelson e Carvalho Neto (2017).

Quadro 1 - Atributos ou funções da liderança relacional

Liderança Relacional	Perceber que as relações possuem um componente ou dimensão afetiva e solidária, assim como prática.
	Trabalhar tanto com os laços fortes quanto com os fracos, mantendo equilíbrio entre eles.
	Construir equipes com competências complementares e sinérgicas.
	Fornecer tempo, espaço e recursos para a construção de ambientes organizacionais de alto desempenho.
	Aplicar, de forma impactante, a noção de densidade.
	Superar barreiras e maximizar as diferenças entre competências individuais, grupais, organizacionais e culturais.
	Utilizar a biografia e trajetória de carreiras pessoais como dispositivos para a formação e mobilização de relações proativas.

Fonte: Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2017).

2.3 Liderança em um contexto de inovação aberta

Sendo a inovação aberta tão dependente de interações entre grupos internos e externos para o processo inovativo ocorrer, é de se supor que o líder relacional assuma importância singular neste contexto, uma vez que estará o tempo inteiro articulando e facilitando relações, atuando como catalizadores de pessoas e ideias, e ao mesmo tempo inspirando equipes para persistir no processo. Deste modo, faz sentido assumir que um líder em um contexto de inovação aberta assumirá características fortemente relacionais. Embora a suposição faça sentido, há espaço para trabalhos empíricos que se certifiquem realmente desta relação e, ainda mais, verifiquem se é possível articular os temas e se tem uma relação positiva. Esta é a investigação que este estudo se propõe a fazer. Como base na revisão de literatura, resumimos no Quadro 2 os principais constructos em investigação.

Quadro 2 - Principais Constructos

Constructos	Definição
Inovação aberta	Propõe uma nova abordagem para o desenvolvimento de inovação nas empresas, utilização de ideias fora de sua fronteira, investindo gerar redes de conhecimento para fomentar a troca de conhecimento e dessa forma buscando contribuições, conhecimentos externos , trabalhando com alianças de empresas complementares a seus negócios, que agreguem valor a seu próprio processo de inovação . Também disponibilizam para outras empresas ideias internas geradas que não serão utilizadas em seu negócio, criando assim um processo colaborativo .
Liderança relacional	É um modo de ser e de se relacionar com os outros, incorporado na experiência cotidiana e entrelaçado com um senso de responsabilidade moral, investindo nos laços fracos e fortes das relações, superando barreiras, maximizando as diferenças , construindo equipes com competências complementares e sinérgicas .
Relações entre inovação aberta e liderança relacional	Visam investigar os atributos das lideranças no contexto de inovação aberta . Líderes com atributos mais próximos à teoria da liderança relacional tendem a predominar em ambientes de inovação aberta .

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

O presente estudo emprega a estratégia de pesquisa qualitativa. Adotou-se amostragem dirigida e intencional dos entrevistados, que foi feita com 16 executivos de empresas da incubadora de inovação do Banco Itaú o Cubo.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo holístico de caso único na incubadora Cubo, associada à empresa Itaú Unibanco S.A. O Cubo consiste em um centro de empreendedorismo tecnológico, idealizado pelo Itaú Unibanco, em parceria com a Redpoint Eventures, cujo objetivo, desde 2015, é conectar em um só lugar empreendedores, grandes empresas, investidores e universidades para discutir sobre tecnologia, inovação, novos modelos de negócios, novas formas de trabalhar e como desafiar o *status quo*, visando a um mundo melhor.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 executivos elencados na Tabela 1.

Tabela 1 - Lista de entrevistados

Entrevistado	Função	Área	Tempo de Empresa	Experiência de Mercado
1	Cofounder, CEO	Financeira	02 anos	20 anos
2	Diretor	Inovação	05 anos	9 anos
3	Cofounder, CEO	Educação	03 anos	23 anos
4	Sócio, Diretor	Financeira	02 anos	17 anos
5	Cofounder, CEO	Financeira	01 anos	03 anos
6	Diretor	Saúde	05 anos	05 anos
7	Cofounder CEO	Varejo	04 anos	04 anos
8	CFO	Financeira	05 anos	27 anos
9	Sócio, Diretor	Financeira	06 anos	29 anos
10	Cofounder, CEO	Educação	04 anos	11 anos
11	CDO	Comp. digital	02 anos	13 anos
12	CMO	Financeira	05 anos	09 anos
13	Cofounder, CEO	Financeira	04 anos	06 anos
14	Diretor Geral	Dados	02 anos	02 anos
15	Cofounder, CEO	Financeira	03 anos	17 anos
16	Sócio, Diretor	Financeira	05 anos	22 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3 apresenta as categorias de análise e seus respectivos elementos, que foram utilizados para analisar a fala dos entrevistados e sua avaliação quanto às questões investigadas na pesquisa.

Quadro 3 – Categorias e elementos de análise

Categorias de análise	Elementos de análise
Inovação aberta	Redes de conhecimento
	Participação coletiva
	Integração com clientes, fornecedores e outras empresas
	Rotinas e recursos de trabalho ágeis (ambiente, tempo e espaço)
	Tolerância a erros, aprendizado rápido
Liderança relacional	Coerência, transparência, influência (modo sistêmico da influência, em escala multinível e multidimensional) e confiança
	Diversidade, competências complementares e sinérgicas
	Foco nas pessoas, valor à iniciativa do indivíduo ou equipe (proatividade)
	Densidade das relações (liderança compartilhada e distribuída)
Relação inovação aberta x liderança relacional	Alinhamento das características de liderança relacional e inovação aberta

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 4 apresenta ideias extraídas das falas dos entrevistados. Observa-se que os elementos de análise associados à inovação aberta foram corroboradas por todos os entrevistados, com diferentes nuances em suas falas, mas sempre destacando a importância das

categorias e, de certo modo, confirmando que a inovação aberta é prática instalada. Em outras palavras, empresas imersas no ecossistema do Cubo vivem a inovação aberta como prática cotidiana. A última linha contém citações extraídas entrevistas que são sintomáticas das diversas falas.

Quadro 4 – Resumo Inovação aberta

Entrevistado	Inovação aberta				
	Redes	Integração	Participação coletiva	Rotinas ágeis	Tolerância a erros
1	Necessidade de compartilhar experiências.	Fomentar negócios continuamente.	Realidade nas <i>startups</i> .	Metodologias ágeis e inovadoras de gestão do trabalho.	Aprender rapidamente e compartilhar.
2	Abertura para adquirir e compartilhar conhecimento.	Negócios escaláveis.	Colaboração de todos continuamente.	Interações frequentes e rápidas.	Necessário testar e achar o mais rapidamente o certo.
3	Consumir expertises externas.	Experiências contínuas.	Integração das pessoas buscando soluções ótimas.	Agilidade para execução das atividades.	Natural nesse ambiente de inovação.
4	Aprendizado rápido e contínuo.	Envolvimento com o mercado e a sociedade.	Proatividade é necessária diariamente.	Simplicidade é a busca constante.	Aprender rapidamente e compartilhar.
5	Colaboração com o ecossistema.	Conectar pessoas negócios, problemas e soluções.	É nosso modelo de atuação e gestão.	Liberdade para definir o como fazer.	Aprender rapidamente e compartilhar.
6	Experiências compartilhadas diariamente.	Fomentar negócios continuamente.	Eficiência no uso das competências de todos.	Autonomia para tomar decisões com responsabilidade.	Caminho para encontrar a melhor solução.
7	Interações com clientes e parceiros.	Negócios simples e escaláveis.	Gerar ideias novas e fomentar inovação com o time.	Proximidade física auxilia a comunicação diária.	Natural nesse ambiente de inovação.
8	Exposição permanente na rede.	Experiências contínuas.	Soluções são encontradas com discussão e participação de todos.	Liberdade para escolher como executar o objetivo alinhado.	Necessário testar e achar o mais rapidamente o certo.
9	Compartilhar e adquirir conhecimento.	Envolvimento com o mercado e sociedade.	Integração das pessoas de forma genuína.	Simplicidade nos processos implementados.	Natural nesse ambiente de inovação.
10	Abertura para novas experiências e visões.	Conectar pessoas negócios, problemas e soluções.	Colaboração de todos continuamente.	Autonomia para tomar decisões com responsabilidade.	Caminho para encontrar a melhor solução.
11	Consumir competências externas.	Fomentar negócios continuamente	Buscamos e valorizamos continuamente	Interações frequentes e rápidas	Necessário testar e achar o mais rapidamente o certo.
12	Aprendizado rápido e contínuo	Fomentar negócios continuamente.	Proatividade é necessária em todos os níveis.	Educação contínua e compartilhamento de aprendizado.	Aprender rapidamente e compartilhar.

(Continua)

(Conclusão)

Entrevistado	Redes	Integração	Participação coletiva	Rotina/Recursos	Tolerância a erros
13	Colaboração para realmente fazer parte.	Conectar pessoas negócios, problemas e soluções.	Eficiência no uso das competências de todos.	Autonomia para tomar decisões com responsabilidade.	Caminho para encontrar a melhor solução.
14	Abertura para encontrar novas soluções	Negócios rentáveis	Gerar ideias novas e fomentar inovação com o time	Liberdade para escolher como executar o objetivo alinhado.	Necessário testar e achar o mais rapidamente o certo
15	Aprendizado diário e consistente.	Negócios simples e escaláveis.	Colaboração de todos continuamente.	Agilidade para execução das atividades.	Aprender rapidamente e compartilhar.
16	Exposição para o mercado.	Conectar pessoas negócios, problemas e soluções.	Oportunidade para todos mostrarem suas competências.	Liberdade para escolher como executar o objetivo alinhado.	Caminho para encontrar a melhor solução.
Comentários gerais	<i>Estar exposto para compartilhar suas competências e estar aberto para receber novos conhecimentos aumentando a velocidade da aprendizagem com a experiência dos outros, colaborando constantemente para a evolução do ecossistema de inovação e para a sociedade.</i>	<i>Esse é o nosso ecossistema. Precisamos constantemente e com uma alta frequência estar conectados com todos. Como estamos em um contexto de inovação, precisamos estar atentos a todos, a integração tem que ser cada dia mais natural.</i>	<i>Colaboração. Participação coletiva é a realidade de todas as empresas, aqui não temos espaço para “ilhas”, os nossos colaboradores são nosso principal ativo, logo, não temos como abrir mão disso.</i>	<i>Liberdade e agilidade nas interações entre o grupo e com a nossa liderança são rotinas que nos auxiliam a evoluir rapidamente no nosso contexto. Investimos muito em treinamentos educativos para toda a empresa.</i>	<i>No contexto em que estamos inseridos errar faz parte do processo quando é feito de uma forma inteligente, usada para um aprendizado rápido.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por outro lado, as entrevistas visaram aferir o quanto o estilo dos líderes estava em sintonia com os atributos da liderança relacional. O Quadro 5 apresenta elementos de destaque nas diversas falas, e termina com algumas citações de alguns respondentes, que são sintomáticas dos aspectos enfatizados pelos entrevistados. Observa-se que o modo de liderança dos entrevistados pauta-se pelas características da liderança transacional.

Quadro 5 – Resumo Liderança relacional

Líder	Liderança relacional			
	Coerência/Transparência	Densidade	Diversidade	Pessoas
1	Confiança é base para liderança	Envolvimento de todas as pessoas	Realidade da nossa sociedade	São os nossos principais ativos
2	Comunicação contínua e aberta	Cooperação a todo o momento	Maior facilidade na identificação de necessidades	Nosso foco sempre
3	Proximidade das pessoas de forma genuína	Proximidade no dia a dia	Diferenças que geram riqueza nas soluções	Individualidades são respeitadas

(Continua)

(Conclusão)

Líder	Coerência/ Transparência	Densidade	Diversidade	Pessoas
4	Integridade em todos os momentos	Investimento nas relações, sem julgamentos	Diferenças que geram riqueza nas soluções	Equipe, nossa fonte de soluções
5	Ética não se lidera sem esse valor	Cooperação de todos é essencial	Visão mais ampla dos problemas e soluções	Proatividades são sempre reconhecidas
6	Verdade na comunicação	Proximidade sem restrições	Diferenças que geram riqueza nas soluções	Iniciativas das pessoas nos movem mais rapidamente
7	Proximidade do time, fornecedores e clientes	Envolvimento de todos genuinamente	Realidade da nossa sociedade	Equipe está sempre sem evidência
8	Ética é fundamental nos dias de hoje	Investimento nas relações, sem julgamentos	Diferenças que geram riqueza nas soluções	Foco das nossas ações é o desenvolvimento das pessoas
9	Confiança é onde foco minha atenção com o time	Cooperação de todos é essencial	Visão mais ampla dos problemas e soluções	Ativo mais precioso da empresa
10	Verdade em todos os momentos	Envolvimento de todas as pessoas	Diferenças que geram riqueza nas soluções	Desenvolvimento contínuo das pessoas
11	Confiança não pode se perder senão não há liderança	Cooperação de todos é essencial	Realidade da nossa sociedade	São os nossos principais ativos
12	Comunicação clara e frequente	Proximidade no dia a dia	Maior facilidade na identificação de necessidades	Individualidades são respeitadas
13	Proximidade dos clientes, fornecedores e equipe	Investimento nas relações, sem julgamentos	Diferenças que geram riqueza nas soluções	Ativo mais precioso da empresa
14	Integridade em todos os momentos	Cooperação de todos é essencial	Maior facilidade na identificação de necessidades	São os nossos principais ativos
15	Ética é o que dá sustentação à empresa	Proximidade no dia a dia	Diferenças que geram riqueza nas soluções	Proatividades são sempre reconhecidas
16	Verdade em todos os momentos	Envolvimento de todos genuinamente	Visão mais ampla dos problemas e soluções	Iniciativa das pessoas nos movem mais rapidamente
Comentários	<i>As pessoas hoje não compram qualquer coisa, pois todos têm muita informação, as pessoas têm muitas opções de buscar novos propósitos, novas empresas, então dar transparência de aonde se quer chegar e de como são feitas as coisas é muito importante para se conquistar a confiança do time. Com isso você constrói sua credibilidade conquistando a confiança do time.</i>	<i>Hoje em dia buscamos, como posso dizer, investir muito tempo nas relações, tanto internas como externas. As profundidades nessas relações facilitam as coisas no dia a dia, pois as barreiras vão aparecendo, algumas conseguimos superar e em outras usamos nossas relações e também as do time para encontrar a melhor solução.</i>	<i>Quanto mais diverso é o nosso time, quanto mais diversidade houver na organização, a tendência é surgirem produtos mais inovadores com uma possibilidade maior de escala que atenda à diversidade da sociedade e também do mundo.</i>	<i>As pessoas são o cerne para o sucesso da nossa organização e, a meu ver, para todas as empresas aqui do Cubo, pois elas aqui gerenciam as próprias atividades, executam e controlam atividades e processos. Buscamos dar autonomia com responsabilidade, desenvolvendo a cada dia.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os líderes dessas empresas mostram um predomínio de atributos de liderança relacional e atribuem isso às demandas de um ambiente de inovação aberta. O próprio relacionamento é uma das características mais latentes observadas. O Quadro 6 articula esta relação entre ambiente de inovação aberta e atributos da liderança relacional, indicando, pelas falas dos entrevistados, como se dá esta relação. No Quadro se apresenta também falas típicas dos entrevistados que enfatizaram tais ideias quanto a cada aspecto.

Quadro 6 – Inovação aberta e Liderança relacional

Inovação aberta	Liderança relacional	Relações entre os temas (citações típicas)
Redes de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Coerência, transparência, influência e confiança • Densidade das relações 	<i>Trabalhar nossa coerência, transparência e confiança é primordial para o nosso dia a dia, pois é o que precisamos para influenciar o time e enriquecer a nossa rede de relacionamento/ conhecimento. Isso que nos faz nos aproximar cada vez mais do time e parceiros, criando uma relação mais profunda, influenciando e sendo influenciados cada vez mais pelo ecossistema.</i>
Integração com fornecedores, clientes e outras empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Coerência, transparência, influência e confiança • Densidade das relações 	<i>As fronteiras entre nossos clientes, fornecedores e demais empresas tanto do Cubo como fora dele é a natureza desse ambiente. Trabalhamos nossas competências e reputação para cada dia mais aprendermos e crescermos juntos, estreitando os laços, conquistando e celebrando em conjunto.</i>
Participação coletiva dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Coerência, transparência, influência e confiança • Densidade das relações • Diversidade, competências complementares e sinérgicas 	<i>O que mais me motiva em estar aqui é encontrar esse ambiente parecido com diversos outros coworkings com os quais já trabalhei. As pessoas querem participar, querem ser vistas como pessoas que estão aqui para contribuir, até porque todos são muito vistos, e as oportunidades podem estar na atividade que você está fazendo ou logo ali do lado. Então essa participação se torna natural e impacta na percepção dos outros como você é profissionalmente.</i>
Tolerância a erros	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nas pessoas: valor à iniciativa do indivíduo ou equipe (proatividade) 	<i>Quanto menos burocracia você consegue perceber, velocidade e criatividade, as pessoas começam a se arriscar mais, e os resultados são imprevisíveis, tanto para o bem como para o “mal”, pois aqui, quando erramos, é uma oportunidade para aprendermos rapidamente, com inteligência, e compartilhar esse aprendizado na rede. Então os indivíduos em nossas empresas são tudo, pois nós vendemos o propósito, o sonho, mas a execução é do time.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÕES

Os atributos e características da liderança relacional se mostraram presentes, recorrentes e em alto grau, nas ações, atitudes, práticas e discursos dos líderes das *startups*, sendo esses

importantes conjuntos de comportamentos para o ambiente de inovação, principalmente os ambientes com forte alinhamento aos conceitos de inovação aberta.

Essa forma de agir é vista como natural, ‘o modelo correto’ para buscar inovação e em muitos casos sobreviver e evoluir dentro desse ecossistema que estimula a cooperação e o aprendizado. Logo, por meio dessas características relacionais das lideranças é possível obter êxito de forma mais recorrente nesse ambiente pesquisado.

Os executivos das empresas da incubadora Cubo sabem dos desafios do mercado, possuem clareza das ameaças e dos diferenciais que as empresas possuem, ou seja, sabem onde estão e aonde devem chegar, porém não têm muita clareza de como alcançar esses objetivos.

Os líderes apoiam as equipes para uma liberdade em resolver problemas atuais dos clientes e criar novas experiências buscando inspiração no mercado das *startups* que estão no Cubo, nas demais que estão fora e também nas *bigtechs*. Elas entendem que precisamos ser ágeis como o Google, proporcionar uma experiência como a Apple e entender das necessidades dos clientes como a Amazon (CI&T, 2018).

Os líderes entrevistados acreditam que suas empresas são inovadoras, pois se destacam no mercado com produtos e clientes já estabelecidos. As inovações são uma prioridade para essas empresas. Elas buscam se aventurar em inovações disruptivas, para que não fiquem apenas à margem de empresas internacionais, e buscam a preferência dos clientes. Para isso elas colhem *feedbacks* constantes com os clientes e melhoram seus produtos a cada dia. Esse processo tem amadurecido, trazendo muita eficiência e melhoria no desenvolvimento de novos produtos e projetos.

Os líderes buscam dia a dia aproveitar as oportunidades de conseguir maiores fontes de inspiração, utilizando o envolvimento de todos os colaboradores e a relação com fornecedores, clientes e outras empresas, pois todos estão conectados com o mundo das inovações, e, se forem conectados de maneira correta, a tendência é que atinjam grandes objetivos.

Enfim, diversos relatos e observações nesta pesquisa apontam que as características teóricas da liderança relacional estão presentes no ambiente estudado, que possui características de um contexto de inovação aberta. Pode-se inferir que em um ambiente de inovação aberta demanda uma liderança focada em relacionamentos para um ambiente criativo e de fomento de inovação. Em síntese, uma contribuição desta pesquisa é apontar como a liderança relacional pode ser uma abordagem promissora para entender formas de liderança em contextos de inovação aberta. O tema torna-se de grande relevância, tendo-se em vista o imperativo da inovação em que tantas organizações se lançam e, em particular, por meio da inovação aberta. Como estudos futuros, é recomendável que haja uma investigação mais ampla, ou uma *survey*, para se ter maior assertividade sobre a correlação entre liderança relacional em contextos de inovação aberta. Também se poderia verificar se, comparativamente a outros perfis de liderança, líderes fortemente relacionais teriam melhor desempenho do que outros perfis de liderança, em contextos de inovação aberta.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; R. PUTNAM, R.; SMITH, D. *Action Science*. Jossey-Bass, San Francisco 1985.

ASHMAN, I. *Existentialism and leadership: A response to John Lawler with some further thoughts*. *Leadership* 3(1): 2007. 91–106.

BARKER, R.A. How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations* 50(4): 1997. 343–362.

- BINNS, J. *The ethics of relational leading*: Gender matters. *Gender, Work and Organization* 15(6): 2008. 600–620.
- BOJE, D.M.; RHODES, C. *The virtual leader construct*: The mass mediatization and simulation of transformational leadership. *Leadership* 1(4): 2005. 407–428.
- BRYMAN, A. *Charisma and leadership of organizations*. London: Sage Publications, 1992.
- CALÁS M.B.; SMIRCICH L. Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies* 12(4): 1991. 567–601.
- CARMELI, A.; TISHLER, A.; EDMONDSON, A. C. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 2012. 31-54.
- CARROLL B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. *Leadership as practice*: Challenging the competency paradigm. *Leadership* 4(4): 2008. 363–379.
- CASCIARO, T.; EDMONDSON, A. C.; JANG, S. *Cross-Silo Leadership*. *Harvard Business Review* 97, no. 3, May–June, 2019: 130–139.
- CASSIMAN, B.; VALENTINI, G. Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? *Strategic Management Journal*. 37, 6, 1034-1046, June 2016. ISSN: 01432095.
- CHESBROUGH, H.W. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 44, 3, 35-41, 2003. ISSN: 15329194.
- CHIN J.L.; LOTT B.; RICE J.K.; SANCHEZ-HUCLES J. (Eds). *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.
- CI&T. *Lean Digital Transformation*. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://br.ciandt.com/sobre> >. Acesso em: 25 jan. 2019.
- CLULEY, R. *The psychoanalytic relationship between leaders and followers*. *Leadership* 4(2): 2008. 201–212.
- COLLINSON, D. Dialectics of leadership. *Human Relations* 58(11): 2005. 1419–1442.
- CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 2011.1425-1449.
- CUNLIFFE, A.L. *The philosopher leader*: On relationalism, ethics and reflexivity – A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning* 40(1): 2009. 87–101.
- DUCKER, C. *The Importance of Innovation in Business and Why You Need to Get Busy – NOW!* 2010. Disponível em: <<http://www.chrisducker.com/importance-of-innovation-in-business/>>.
- FAIRHURST, G.T. *Discursive leadership*: In Conversation with Leadership Psychology. Thousand Oaks, CA: SAGE. 2007.

FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS F. A Case Study on the Implementation of A Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*. 2002.vol. 9. n. 3. pp 162–171.

FORD J. *Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector*. *Leadership* 2(1): 2006. 77–99.

GIANIODIS, P.T.; ETTLIE, J.E.; URBINA, J. J. Open service innovation in the global banking industry: inside-out versus outside-in strategies. *Academy of Management Perspectives*. 28, 1, 76-91, Feb. 2014. ISSN: 15589080.

GITTELL, J. H.; DOUGLASS, A. Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 2012. 709-733.

HANSEN, H.; ROPO, A.; SAUER, E. *A esthetic leadership*. *Leadership Quarterly* 18(6): 2007. 544–560.

HOSKING, Geoffrey. *Trust: A History*. 2014. Disponível em: <<https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198712381.001.0001/acprof-9780198712381>>.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B. Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages. *Kybernetes*, Vol. 38, N. 3/4, p. 559-580, Emerald Group Publishing Limited, 2009.

LARSEN, P. Relational Strategic Leadership (RSL) Model for Effective Strategy Formation Processes. In *Academy Of Management Conference research-paper*. 2013.

LAWLER, J. *The essence of leadership?* Existentialism and leadership. *Leadership* 1(2): 2005. 215–231.

LICHTENTHALER, U. Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. *R&D Management*. 39, 4, 317-330, Sept. 2009. ISSN: 00336807.

MACCOBY, M. The power of transference. *Harvard Business Review* 82(9): 2004. 76–85.

MARTINS TURANO, L.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 2016. 20(4).

MARTOVOY, A.; MENTION, A.; TORKKELI, M. Inbound Open Innovation in Financial Services. *Journal of Technology Management & Innovation*. 10, 1, 117-131, Jan. 2015. ISSN: 071827245.

MCCALLUM, S.; O'CONNELL, D. Social capital and leadership development: Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 2009. 152-166.

PEARCE W.B.; PEARCE K.A. Extending the theory of the coordinated management of meaning (CMM) through a community dialogue process. *Communication Theory*. 10(4): 2000. 405–423.

ROSENFELD, R. B., SERVO, J.C. Facilitating innovation in large organisations by ROSENFELD, Robert; SERVO, Jenny C. p. 28-33 in the book *Managing innovation* edited by Jane Henry and David Walker, 1991.

ROST, J.C. *Leadership for the Twenty First Century*. Westport, CT: Praeger Publishing.1993.

SANT'ANNA, Anderson; NELSON, Reed Elliot; CARVALHO NETO, Antonio. Fundamentos e dimensões da liderança relacional, *Revista DOM*. Nova Lima: FDC. 2016.

SHOTTER J. Perplexity: Preparing for the happenings of change. In: LOWE S. (ed.). *Managing in Changing Times: A Guide for the Perplexed Manager*. Los Angeles, CA: Response Books, 2010. 135–176.

SINCLAIR, A. *Body possibilities in leadership*. *Leadership* 1(1): 2005. 387- 406.

SPARROWE, R.T. *Authentic leadership and the narrative self*. *Leadership Quarterly* 16(3): 2005. 419–439.

UHL-BIEN, M. Relationship development as a key ingredient for leadership development. *The future of leadership development*, 2003. 129-147.