



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DA FIRMA E DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO DESAFIO DE INOVAR

FELIPE FRÓES COUTO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

PABLO PERON DE PAULA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

RICARDO HENRIQUE FRANCO MAGELA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DA FIRMA E DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO DESAFIO DE INOVAR

1 INTRODUÇÃO

O fluxo de bens, serviços, capital financeiro e conhecimento extrapola as fronteiras entre países e circula relativamente livre, de forma que a economia global se expande significativamente, tornando o ambiente competitivo de uma organização muito mais complexo (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009). Considerando a incerteza e a assimetria de informações, as organizações desenvolvem estratégias para a obtenção de novos recursos e novas competências, com base na avaliação de seu ambiente interno e de suas necessidades para o atingimento dos objetivos organizacionais (ZEN; FRACASSO, 2012). Entender todas estas nuances deste contexto é o primeiro passo na formulação de estratégias, que nada mais é do que uma teoria formulada pela organização sobre como ganhar vantagem competitiva. Uma das maneiras pelas quais uma empresa pode escolher suas estratégias é por meio do processo de administração estratégica, que normalmente começa pela definição de sua missão, ou sua finalidade a longo prazo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diferentes ambientes levam as organizações a adotarem novas estratégias, e as novas estratégias exigem novas estruturas (CHANDLER, 1999). Embora a grande maioria das organizações se esforce na formulação de estratégias eficientes, o fracasso destas é razoavelmente comum. Mais comum ainda é o fato de que as que fracassam completamente são aquelas que deixam de ser competitivas devido à inaptidão em realizar as mudanças necessárias para o sucesso contínuo (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009).

Segundo Cassiolato e Lastres (2005), a inovação pode ser traduzida como um fenômeno sistêmico, por envolver aspectos culturais, sociais, políticos, econômicos e institucionais, intrinsecamente conectada a um conjunto de atores e sua cooperação/interação para o aprendizado invocativo, ou seja, o acúmulo de conhecimento, tácito e codificado, no processo de geração e difusão das inovações. Martins e Terblanche (2003), por sua vez, entendem que a origem da criatividade e da inovação se dá na estratégia e em estruturas adotadas pela organização. Assim, metas e objetivos estratégicos representam o perfil axiológico da organização. Considerando, pois, que o indivíduo também possui valores, metas e objetivos estratégicos individuais, e que as estratégias formuladas pela organização podem tanto estimular, quanto inibir a criatividade e a inovação, torna-se necessário compreender esta relação de causa e efeito na formulação de estratégias eficazes (TIDD; BESSANT, 2012).

Há, portanto, um desafio, uma vez que, segundo Martins e Terblanche (2003), o ambiente organizacional e suas interações constituem um processo extremamente complexo e tais ponderações carecem de reflexões empíricas, visto que criatividade e inovação poderiam ser influenciadas por inúmeras variáveis e de diferentes formas.

O presente artigo propõe analisar e entender a percepção do indivíduo frente às políticas organizacionais de fomento à inovação, com o objetivo de responder o seguinte problema de pesquisa: *Quais fatores impactam a forma pela qual o agente interno percebe o desafio de inovar no ambiente organizacional?*

O objetivo geral de pesquisa proposto é identificar formas pelas quais o ambiente organizacional pode estimular/promover a inovação, a partir de uma análise de um caso representativo em uma indústria multinacional do setor farmacêutico em que se analisou a percepção dos agentes internos em relação à capacidade da estrutura organizacional de promover a inovação, utilizando-se de análises qualitativas e quantitativas.

Esta pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira, exclusivamente qualitativa, envolveu entrevistas semiestruturadas com 19 líderes e executivos da firma estudada. As

respostas foram analisadas qualitativamente e sugeriram a estrutura de um modelo de análise. Esse modelo foi convertido em um questionário do tipo *survey* submetido a pré-teste e aplicado posteriormente a 334 funcionários do chão-de-fábrica. Os resultados alcançados indicam que a estratégia da firma promove uma maior percepção do agente interno em relação aos desafios de inovar, mediado pela liderança estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inventividade no Trabalho e Ambientes de Inovação

De acordo com Schumpeter (1957), a inovação cria a vantagem competitiva através de uma situação de monopólio temporário, e é reconhecida como uma das mais significativas fontes de transformação econômica para o alcance da vantagem competitiva. Além disso, é a força propulsora do capitalismo e difere da invenção. Essa última, nesse sentido, é uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado produto, artefato, processo ou sistema.

[...] a inovação é o processo de criação do novo e destruição do que está se tornando obsoleto. Inovação é a capacidade da empresa de superar a concorrência perfeita, estabelecendo uma situação de monopólio temporário ao criar um novo mercado para seus produtos (SCHUMPETER, 1957, p. 75).

Já a inovação, no sentido econômico ocorre quando há uma transação comercial envolvendo a invenção com a consequente geração de riqueza. Freeman (1987) analisa o escopo e o alcance da inovação, e coloca quatro categorias hierarquizadas para o fenômeno: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecnológico (revolução tecnológica), esta última com maior potencial de transformação econômica.

Segundo David Neelemam, fundador e CEO da Jet Blue, a inovação é tentar descobrir um jeito de fazer algo melhor do que tudo que já se fez. Na Toyota, montadora japonesa, mundialmente reconhecida pela sua capacidade de progredir sistematicamente e superar em desempenho a concorrência, o motor da inovação baseia-se em três pilares: inventividade no trabalho, busca da perfeição e adequação à sociedade. Observa-se que tais princípios estão mais ligados à criatividade, persistência e ao propósito do que à tecnologia propriamente dita. No mundo corporativo, inovação quer dizer satisfação e valor, e não um novo dispositivo. O cliente anseia por soluções, e não por produtos e serviços. Desta forma, em função do ritmo tecnológico, é comum perder o foco e ficar preso em uma armadilha, buscando mais o ‘quê’, e não o ‘porquê’ (MAY, 2007).

É preciso pensar no todo sistematicamente, isto é, o que separa o inventor do inovador (HISRICH, 2004). Encontrar soluções considerando o estado atual, projetando um estado futuro capaz de absorvê-las. Isso significa entender as relações de causa e efeito, o que requer aprendizado. Assim, em um ambiente de competição acirrado, o peso da inovação recai sobre o indivíduo. Do trabalhador, se espera mais compromisso, mais adaptabilidade, progresso mais rápido, melhor execução, decisões mais firmes e pensamentos mais livres (CHEDLI, 2014). Concomitantemente, espera-se que os empregados administrem bem os riscos, e atinjam os objetivos estabelecidos, dentro de um ambiente caracterizado por restrições, sob estruturas rígidas, programas inadequados, privilégio de informações, dissimulação política e regras limitantes (MAY, 2007).

Organizações tendem a associar a criatividade às artes, considerando-a como uma expressão de ideias originais, mas, segundo Alencar (1996), o processo de inovação depende tanto da criatividade quanto de competências técnicas. Entretanto, no mundo dos negócios, não

basta ser original. Uma ideia criativa precisa ser adequada, útil e, claro, executável. Assim, além da criatividade individual, existem outros dois componentes necessários em qualquer domínio: a expertise e a motivação. Expertise e raciocínio criativo são as maneiras de abordar os problemas e a capacidade de juntar ideias existentes em novas combinações, são "recursos naturais" das pessoas (AMABILE, 1999).

Outro ponto relevante, e que dificulta o fluxo da inovação, é que a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foi criada para funcionar bem em um mundo estável e previsível, adequada a um ritmo de mudança muito mais modesto do que passou a vigorar (GONÇALVES, 1998). Grandes organizações, nesse sentido, incorrem na chamada “Síndrome da Grande Empresa”, e são construídas sobre sistemas e estruturas fracos, onde não existe uma clara direção e onde a inovação não é algo requisitado, administrado ou medido. Assim, o que movimenta todo este processo é o desejo por recompensa e por reconhecimento, focado em conseguir promoções e bônus, o que, por conseguinte, acaba resultando em uma forte mentalidade de programa. Quando isso ocorre, a agregação de valor deixa de fazer sentido, e o foco passa a ser cumprir as projeções orçamentárias (MAY, 2007).

As empresas que pretendem inovar precisam desenvolver uma metodologia que crie e mantenha uma estrutura capaz de estimular uma cultura criativa e que gere resultados para criar valor para a empresa, clientes, fornecedores e parceiros (TIDD; BESSANT, 2012). A partir dos desafios apresentados pelo ambiente externo, os gerentes da organização encontram sua visão e criam a estratégia. Isto exige competências organizacionais que, por sua vez, exigem competências individuais, formando assim o elo entre os seres humanos e os negócios na organização. As competências humanas que promovem a inovação representam as competências que a literatura enfatiza como características importantes da criatividade e inovação e que podem ser divididos em dois grupos: competências pessoais e sociais.

Giget (1997) dispõe que o processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta, sendo assim, ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação e, portanto, deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, os quais constituem a rede de inovação.

De acordo com Schumpeter (1997), é necessário que se desenvolvam meios para se integrar materiais e conhecimentos para se alcançar o desenvolvimento econômico, e, para isto, é necessário a introdução descontínua de novas combinações dos elementos citados. Então, a formação destas novas combinações é o processo inovador.

Freeman e Soete (2008) determinam que as atividades significam ações do processo inovativo, enquanto, as etapas são as fases ou passos da inovação. Assim, verifica-se que a ação da inovação compreende diversas atividades, ao passo que, o processo de inovação segue algumas etapas. O Manual de Oslo (1998) classifica as etapas em científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em conhecimentos, que, de fato, levem, ou pretendam levar, à implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados.

Segundo Tesluk, Faar e Klein (1997), as premissas morais e crenças não desenvolvidas, que estão por trás das formas convencionais de atividade e comportamentos existentes, impactam diretamente na política, estrutura e práticas de gestão seguidas na organização. Consequentemente, a estrutura implantada na cultura pode impactar diretamente na criatividade da organização, por exemplo, ao fornecer recursos para apoiar o desenvolvimento de novas ideias. Dessa forma, os funcionários que trabalham na organização entendem quais atividades e comportamentos são valiosos para a organização e como devem se comportar no local de trabalho.

2.2 O fator humano no trabalho criativo

O processo produtivo vem sofrendo, ao longo de décadas, mudanças estruturais em sua essência. Até a Idade Média, o trabalho não era valorizado, até porque esta atividade era realizada por escravos. No momento em que estes antigos servos ganham ou compram a sua liberdade e passam a desenvolver diferentes atividades, dá-se origem à burguesia (MARTINS; ARANHA, 1996). Da produção artesanal, em que o indivíduo era o único vetor de transformação, chegamos à revolução industrial, em que máquinas e ferramentas são incorporadas ao processo de produção (BRAVERMAN, 2012).

Entender o trabalho humano é um exercício complexo que exige diferentes olhares para a sua execução. Quando se fala de trabalho, refere-se a uma atividade humana, individual ou coletiva, de caráter social, complexa, dinâmica, mutante e que se distingue de qualquer outro tipo de prática animal, por sua natureza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral (COUTINHO, 2009).

Assim, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quiçá impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. A produção de uma obra é fruto da necessidade do indivíduo ser para si, e é parte da construção de sua identidade individual inserida em um contexto social (COSTA, 2009). Desse modo, a vocação produtiva do trabalho é mais que somente a produção no seu sentido econômico. Ela é, no seu sentido mais amplo, a produção de sentidos para a vida; daí compreender-se a angústia e o sofrimento dos que, por razões diversas, são excluídos da atividade produtiva. Há de se distinguir o termo “força de trabalho humano” do trabalho realizado por qualquer outro agente:

Para indivíduos que empregam seu próprio trabalho (ou uma comunidade que faça o mesmo), a diferença entre utilizar a força de trabalho em contraposição a qualquer outra força é uma diferença a que se volta toda a "economia". E do ponto de vista da espécie como um todo, esta diferença é também decisiva, desde que todo indivíduo é o proprietário de uma porção da força de trabalho total da comunidade, da sociedade e da espécie (BRAVERMAN, 2012, p. 54).

Entra em foco o indivíduo criativo e sua potencialidade para a coletividade. Espera-se deste a abertura para novos conceitos, flexibilidade, motivação e direcionamento para o resultado. Esta é uma conduta esperada, questionar o status quo, propor melhorias e diferentes formas de se resolver o problema e ser proativo. Mais ainda, ser capaz de sair do campo da criação e realmente inovar, agir, de outra forma anular-se-ia a criatividade (AMABILE, 1999)

Motivação para inovar, por outro lado, pode ser extrínseca ou intrínseca, sendo que a última é ainda mais essencial à criatividade. A motivação extrínseca, normalmente, utilizada pelas organizações é o dinheiro. Isso não impede, necessariamente, que as pessoas sejam criativas, mas, em muitas situações, também não ajuda, principalmente quando induz as pessoas a acharem que estão sendo subordinadas ou controladas (DECI, 2002).

Entretanto, a conjuntura social e o ambiente onde este profissional está inserido influenciam diretamente o processo criativo, seja de maneira positiva ou negativa. Variáveis como as relações interpessoais, normas, processos de comunicação estão diretamente ligadas ao sucesso da ação criadora, o que torna o processo, por si só, complexo na sua essência (MARTINS; MARTINS, 2002).

Considerando que a complexidade leva ao envolvimento de expertises de diferentes campos, em diferentes etapas, em um processo contínuo de refinamento, ainda que a criatividade parta de insights individuais, o trabalho de um único indivíduo não é suficiente para gerar a criatividade organizacional. De ativo da empresa, passa a ser visto com um investidor, tendo o seu capital humano como moeda. Nesse sentido, assim como a unidade de base da economia é a empresa, também a unidade de base da sociedade não é mais o indivíduo,

mas o trabalhador-empresa, que, como uma microempresa, sofre os dilemas de investir em si mesmo ou produzir fluxos de renda, em função do custo-benefício (SANTOS, 2007).

No século XX, com as crises econômicas, o capitalismo sofreu uma nova transformação, sendo que, o enxugamento das estruturas administrativas de grandes organizações, segundo Becker (1993), foi uma das principais. A organização empresarial assumiu então a forma de arranjos complexos entre grandes corporações e pequenas e médias empresas subcontratadas. Tal arranjo permitiu a flexibilidade necessária às empresas numa época de grande competição, mas tornou mais instável o vínculo dos trabalhadores com as empresas (BECKER, 1993).

O deslocamento de profissionais qualificados para atividades menos qualificadas, a exploração de trabalhadores criativos que são induzidos a colocar uma grande energia no que fazem sem uma contrapartida organizacional suficiente, e os períodos de desocupação, em que há redução da renda e fragilidade social, são alguns exemplos (DRUCKER, 1998).

Neste contexto, a cultura organizacional se torna preponderante no sentido de catalisar as variáveis que impactam no processo criativo, ainda que essa cultura não seja homogênea. Relações sociais fortes fomentam a criatividade. Desta maneira, há de se esperar que os valores, as regras, as práticas e todos os elementos culturais estejam em convergência, para tanto, de maneira geral, as organizações lançam mão de estratégias esperando auferir tal resultado (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Em função das características deste estudo, optou-se por utilizar a metodologia de estudo de caso único de métodos mistos, classificado quanto à natureza como pesquisa descritiva exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa do problema. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Desta forma, buscou-se compreender as relações de causa e efeito entre as estratégias de fomento à inovação, e o comportamento do indivíduo, por meio da observação e registro de fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, em consonância com os três princípios do método qualitativo: a descrição, a compreensão e a explicação (TELLIS, 1997).

A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias. O processo de triangulação garantiu que descobertas em um estudo de caso fossem convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa (ROESCH, 1996). A fim de garantir a confiabilidade ao estudo, optou-se pela triangulação de diferentes fontes de evidências. Assim sendo, iniciou-se utilizando-se da entrevista semiestruturada, pesquisa eletrônica e observações.

Na primeira fase, seguindo o preconizado por Marconi; Lakatos (1996), foram realizadas entrevistas presenciais, semiestruturadas, agrupadas em um conjunto de 12 (doze) questões predefinidas, mas, mantendo a liberdade de se colocar outras, cujo interesse surgisse no decorrer da entrevista. Considerada uma importante fonte de informação para um estudo de caso, o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. Ela objetiva saber como o fenômeno estudado é percebido pelo conjunto dos entrevistados (DUARTE; BARROS, 2006).

Assim, todo o nível estratégico (vice-presidente, corporativo e diretores) foi entrevistado, bem como, parte do nível tático (gerentes). O objetivo de entrevistar presencialmente estes níveis da organização foi capturar fielmente a visão dos líderes, responsáveis pela formulação das estratégias, quanto a capacidade de inovação organizacional

levando em consideração clima e cultura, liderança e estrutura organizacional, processos organizacionais e as ferramentas para geração de ideias e inovações (MARTINS, 2002).

Na segunda fase, foi aplicado um questionário autoadministrado, enviado via e-mail, do tipo *survey*. Com este procedimento, buscou-se produzir descrições quantitativas do grupo, permitindo uma análise cruzada com as entrevistas semiestruturadas. Este é um método normalmente indicado, quando se tem o objetivo de verificar hipóteses previamente formuladas e identificar a existência ou não de relações entre variáveis (LIMA, 2008).

As perguntas foram formuladas com base na escala tipo *Likert* autoadministrada, que consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pede ao sujeito que externar sua reação, escolhendo um dos cinco, ou sete, pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório ou média desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto ou à representação simbólica que está sendo medida (MARTINS; THEÓFILO, 2016).

Fez-se uso de observações, uma vez que, atenta aos detalhes, colocou o pesquisador dentro do cenário, de forma que ele pudesse compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente (ZANELLI, 2002). Por isso, a observação é mais adequada a uma análise de comportamentos espontâneos e à percepção de atitudes não-verbais. Concomitante às fases anteriores, observações diretas descritivas foram realizadas, tendo como foco as reuniões de performance diárias. Nestas reuniões, líderes e liderados discutem diariamente os resultados atingidos frente ao planejado, problemas diários e possíveis soluções. Trata-se, pois, de um ambiente rico em experimentações onde a estratégia, o propósito e o comportamento são colocados na mesa.

A coleta de dados, por meio da técnica de observação, buscou obter informações, utilizando os sentidos no processo de alcançar certos aspectos da realidade, à primeira vista, incompreensíveis. É um instrumento de investigação, advindo da Antropologia, onde se constitui uma técnica de pesquisa fundamental (GIL, 1999). A observação desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Para a escolha do processo de amostragem, levando em consideração o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, assim como, a representatividade desejada ou necessária, optou-se por uma amostragem não probabilística. Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos, em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (MATTAR, 1996).

Desta forma, foi possível obter uma visão sobre o tema ao longo de toda organização e, assim, confrontar as percepções de líderes e liderados, uma vez que para o estudo qualitativo os sujeitos de pesquisa foram o Vice-presidente Corporativo, o Vice-presidente de Qualidade, 4 Diretores e 16 Gerentes. Já para o estudo quantitativo, participaram da amostra 334 colaboradores entre Analistas, Especialistas, Operadores, Técnicos e Supervisores de Produção.

Para a entrevista presencial semiestruturada, foi utilizada a técnica de “Análise de Conteúdo”, que é uma técnica de análise das comunicações. Por meio desta, foi possível analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, buscou-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos. A sua relevância está no fato de buscar a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Portanto, não se restringe à descrição dos conteúdos, vai além, leva também em consideração detalhes do contexto. Busca-se, nesse sentido, entendimentos sobre as causas e antecedentes da mensagem, bem como seus efeitos e consequências (BARDIN, 2011).

O tempo médio de duração de cada entrevista foi de aproximadamente 50 minutos, totalizando um arquivo de áudio de aproximadamente 19 horas de gravação. Com a autorização dos entrevistados e sob a chancela de um acordo de confidencialidade, assinado entre o autor e a organização, todas as entrevistas foram gravadas. Para a realização da análise de conteúdo, preconizada por Bardin (2011), foi utilizado o software Atlas T.i. 10.

Na análise dos dados quantitativos, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais – em inglês - SEM – (*Structural Equation Modeling*), por meio dos pacotes Lavaan (ROSSEL, 2012) e semTools (JORGENSEN et al., 2021) do *software* R (R CORE TEAM, 2021). Considerando que os dados oriundos de escala *Likert* devem ser tratados como ordinais e não apresentaram normalidade, optou-se pela utilização do método de estimação dos mínimos quadrados ponderados diagonalmente (DWLS, do inglês *Diagonal Weighted Least Square*). A SEM utiliza várias medidas para indicar o quanto a teoria proposta pelo pesquisador se adequa às variáveis observadas. A Qualidade de ajuste (GoF, do inglês *Goodness of Fit*) indica o quanto o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens observáveis (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Para os autores, as principais medidas de ajuste são o qui-quadrado (χ^2), o grau de liberdade (df), o Índice de Qualidade de Ajuste (GFI), o Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste (AGFI), a Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR), a Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA), o Índice de Ajuste Comparativo (CFI), o Índice de Tucker Lewis (TLI) e o Índice de Não-Centralidade Relativa (RNI).

A modelagem de equações estruturais é uma técnica de análise estatística, multivariada, usada para analisar relacionamentos estruturais. Esta técnica é a combinação de análise fatorial e análise de regressão múltipla, e é usada para analisar a relação estrutural entre os construtos (HAIR, 1998). Esse método foi escolhido por estimar a dependência múltipla e inter-relacionada em uma única análise. Nesta análise, são usados dois tipos de variáveis: variáveis endógenas e variáveis exógenas. Há de se ressaltar, que, o seu uso não se limita à análise de dependência simultânea dos dados, esta técnica também proporciona uma transição da análise exploratória para uma perspectiva confirmatória (BENTLER, 1990).

Uma outra razão, pela qual a técnica de Modelagem de Equações Estruturais foi utilizada, é a capacidade de resolver problemas de pesquisa envolvendo relações causais entre constructos latentes, medidos por múltiplas variáveis observadas. Como ferramenta, possibilita uma análise confirmatória ao buscar evidências de que os dados coletados, realmente, se comportam como modelo teórico, em função da teoria subjacente ao problema de pesquisa (REISINGER; TURNER, 1999).

4 RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Resultados da Análise Qualitativa

As entrevistas semiestruturadas tangenciaram 12 questões principais relacionadas aos seguintes tópicos: Papel da Estratégia da Firma na inovação; Papel dos Valores e da Ambição da Firma na Inovação; Papel da Liderança na Inovação; Papel da Valorização de Comportamentos na Inovação; Obstáculos para a Inovação; Papel do Ambiente na Inovação; Papel da Motivação na Inovação; Papel das Recompensas na Inovação; Percepção Atual sobre a Inovação na Firma; Visão de Futuro sobre Inovação na Firma; Desafios relacionados à Inovação na Firma; e Sugestões relacionadas à Inovação na Firma.

Após a codificação, o material foi organizado em categorias e subcategorias, e inserido no sistema. Desta forma, todo o processo de busca e recuperação da informação, citações e falas dos entrevistados foi facilitado para a análise de conteúdo qualitativa. Todo o conteúdo de áudio de cada entrevista foi analisado e, em seguida, codificado conforme o tema abordado por cada

entrevistado. Ao fim, foram identificados 249 códigos associados à inovação organizacional. Então, com base na familiaridade, os códigos foram agrupados em famílias, gerando 37 temas.

A partir deste ponto, o *software* identificou o grau de consonância dos temas trazidos pelos respondentes para cada questão, ou seja, o quanto as respostas se assemelham entre os entrevistados em cada pergunta. Com base no número de vezes que o tema recorria em cada questão formulada, o *software* pontuou o percentual de co-ocorrência de cada tema. Os três temas de maior percentual de co-ocorrência para cada pergunta foram elucidados e apresentado no Quadro 1.

Quadro 01 – Co-ocorrência de Temas (Por Pergunta)

Q	Tópicos	Percepção da Liderança		
		Temas		
1	Papel da Estratégia da Firma na inovação	Aquisição/Incorporação de Tecnologia (0,38)	Estimular o Uso do Planejamento Estratégico (0,38)	Motivar-se pela Ambição da Empresa (0,33)
2	Papel dos Valores e da Ambição da Firma na Inovação	Motivar-se pela Ambição da Empresa (0,54)	Autonomia, Respeito e Liberdade (0,36)	Ter Simplicidade nas Ações (0,32)
3	Papel da Liderança na Inovação	Autonomia, Respeito e Liberdade (0,36)	Criar Propósito e Sentido para o Trabalho (0,25)	Ter Simplicidade nas Ações (0,25)
4	Papel da Valorização de Comportamentos na Inovação	Estar Pronto para a Mudança (0,33)	Cultura de Melhoria Contínua (0,32)	Ter Simplicidade nas Ações (0,25)
5	Papel dos Obstáculos para a Inovação	Estar Pronto para a Mudança (0,30)	Desenvolver Competências (0,28)	Promover um Ambiente Saudável (0,25)
6	Papel do Ambiente na Inovação	Gerenciar Adequadamente o Erro (0,38)	Ter Consistência e Foco (0,32)	Promover um Ambiente Saudável (0,30)
7	Papel da Motivação na Inovação	Ter Consistência e Foco (0,35)	Recompensar Adequadamente (0,35)	Lidar Adequadamente com a Realocação de Pessoas e Recursos (0,29)
8	Papel das Recompensas na Inovação	Recompensar Adequadamente (0,39)	Ter Consistência e Foco (0,22)	Estar Pronto para a Mudança (0,21)
9	Percepção Atual sobre a Inovação na Firma	Estimular e Promover Automação (0,27)	Ter Clareza na Comunicação (0,26)	Cultura de Melhoria Contínua (0,25)
10	Visão de Futuro sobre Inovação na Firma	Buscar Redução de Custo (0,28)	Estimular e Promover Automação (0,26)	Desenvolver Competências (0,25)
11	Desafios relacionados à Inovação na Firma	Ter Consistência e Foco (0,34)	Realizar Benchmarkings (0,33)	Buscar Redução de Custo (0,28)
12	Sugestões relacionadas à Inovação na Firma	Realizar Benchmarkings (0,38)	Ter Consistência e Foco (0,33)	Gerenciar Adequadamente os Recursos (0,27)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Dos 37 temas identificados nas respostas dadas pelos líderes, foram selecionados os 22, considerando a similaridade das respostas e a relevância em relação às perguntas realizadas. Estes temas foram agrupados formando os construtos para responder ao problema. O questionário foi composto por 15 variáveis, sendo 4 itens relacionados à Estratégia da Firma (IF), 3 itens relacionados à Motivação (MO), 5 itens relacionados à Liderança e 3 itens relacionados ao Desafio de Inovar. Além do mais, foi proposto um construto de segunda ordem formado pela Motivação e Liderança ao qual foi denominado de Liderança Estratégica (LE).

Tais construtos foram formados a partir de uma leitura crítica do material, visto que, ao longo da análise, o principal aspecto que tangenciou a promoção da inovação seria comportamental, relacionado ao exercício da liderança e abertura motivacional à inovação.

A partir da análise qualitativa das entrevistas, das observações do ambiente organizacional e de uma análise reflexiva da teoria, os *insights* permitiram organizar um modelo que fosse capaz de explicar a percepção dos colaboradores em relação a um ambiente capaz de gerar desafios em busca de inovação e redução de custos. Sobre este modelo, foram propostas três hipóteses.

A primeira hipótese está pautada na argumentação de que a liderança estratégica deriva da capacidade de inspirar pessoas (liderança visionária) e de direcionar os esforços da organização (liderança gerencial) (SOARES, ATHAYDE; COUTO, 2021). Neste sentido apresenta-se:

H1 – A liderança estratégica, como construto de segunda ordem, é formada pelos construtos de Motivação e Liderança.

A segunda hipótese é sustentada pelo argumento de que os elementos relacionados à construção de uma estratégia consistente na organização geram efeitos positivos na constituição da liderança estratégica enquanto capacidade de gerar resultados ao mesmo tempo em que inspira pessoas (LEITE, SIQUEIRA, *et al.*, 2013). Nesta perspectiva, tem-se:

H2 – A Estratégia da Firma impacta positivamente na Liderança Estratégica.

A terceira hipótese tangencia o elemento tipicamente humano que compõe a criatividade inovadora nas organizações. Considera-se que o desafio de alcançar resultados por meio da inovação tangencia fatores estritamente humanos que são potencializados pela capacidade de exercício da liderança estratégica nas organizações, compreendida como capacidade de orientar ações e inspirar pessoas em um determinado ambiente organizacional (ROWE, 2002). Por este prisma, apresenta-se:

H3 – A Liderança Estratégica impacta positivamente no Desafio de Inovar.

4.2 Resultados da Análise Quantitativa

Ao realizar a SEM, primeiramente, verificou-se os índices de ajuste do modelo, representado com suas estimativas padronizadas na Figura 1. Para tanto, a análise pautou-se nos indicadores propostos por Hair *et al.* (2014) para um modelo com 15 variáveis observáveis ($m = 15$) e 334 sujeitos na amostra ($n = 334$). Os resultados apresentaram bons valores de referência, a saber, $\chi^2 = 267,616$ com p -valor $< 0,001$; $DF = 86$; $\chi^2/df = 3,11$; $CFI = 0,961$; $TLI = 0,953$; $RNI = 0,985$; $GFI = 0,990$; $AGFI = 0,982$; $SRMR = 0,058$ e $RMSEA = 0,069$.

Posteriormente, iniciou-se a análise de validade e confiabilidade. Para a validade convergente, primeiramente, analisou-se as cargas fatoriais padronizadas. Os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância comum, neste sentido, Hair *et al.* (2014) propõem que as cargas fatoriais padronizadas devem ser superiores a 0,5, idealmente superior a 0,7. Conforme apresentado na Figura 1, todas as cargas fatoriais padronizadas são superiores a 0,5, sendo que onze são superiores a 0,7, atendendo o que foi proposto.

Na sequência, realizou-se a matriz de correlação entre os construtos. Para dados ordinais, recomenda-se a utilização das correlações policóricas em detrimento das correlações de Pearson (ZUMBO; GADERMANN; ZEISSER, 2007; ZUMBO; KROC, 2019). Pode-se afirmar que todos os construtos estão positivamente correlacionados, com valores significativamente altos, sendo o menor valor, a correlação entre Motivação e Desafio de Inovar (0,707).

Em um segundo momento, a SEM avaliou o modelo de pesquisa e as hipóteses testadas. A primeira hipótese (H1) foi suportada. O construto de segunda ordem, Liderança Estratégica,

obteve estimativa padronizada de 0,915 e p-valor = 0,001 em relação à Motivação e 0,945 e p-valor = 0,002 em relação à liderança. Portanto, pode-se afirmar que a Liderança Estratégica é um construto de segunda ordem formado pela Motivação e Liderança.

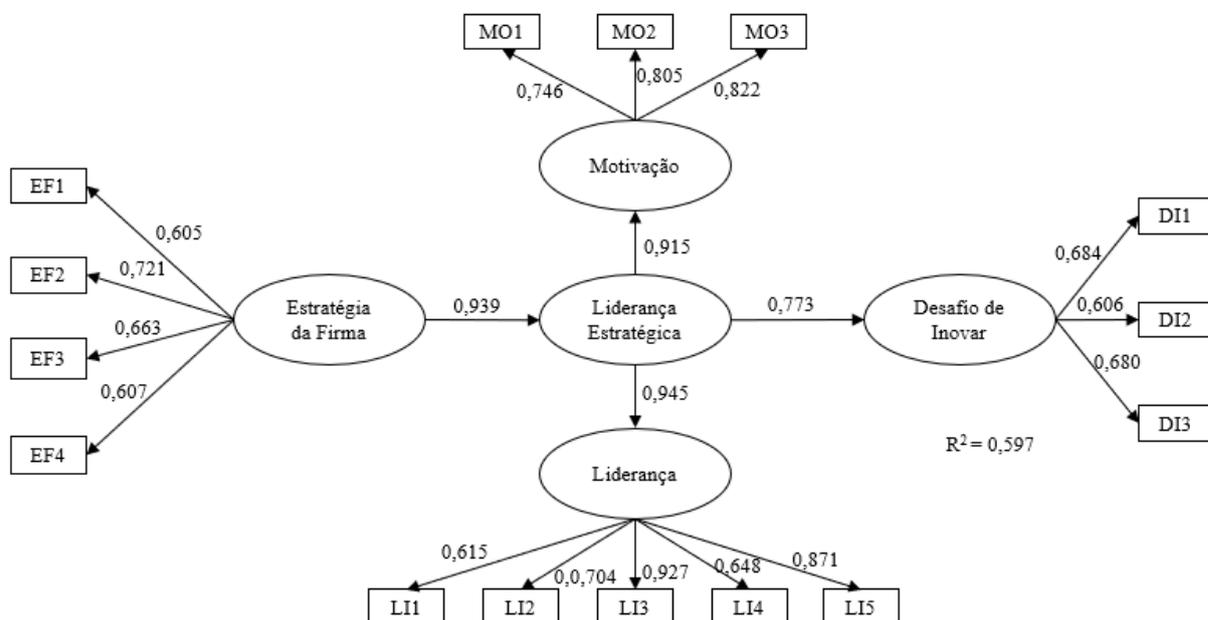


Figura 1 – Modelo de Desafio de Inovar
Fonte – Elaborado pelos autores (2022)

Em um segundo momento, a SEM avaliou o modelo de pesquisa e as hipóteses testadas. A primeira hipótese (H1) foi suportada. O construto de segunda ordem, Liderança Estratégica, obteve estimativa padronizada de 0,915 e p-valor = 0,001 em relação à Motivação e 0,945 e p-valor = 0,002 em relação à liderança. Portanto, pode-se afirmar que a Liderança Estratégica é um construto de segunda ordem formado pela Motivação e Liderança.

A segunda hipótese (H2) foi suportada. A Liderança Estratégica é impactada positivamente pela Estratégia da Firma. A regressão apresentou estimativa padronizada de 0,939 e p-valor < 0,001.

A terceira hipótese (H3) foi suportada. O Desafio de Inovar é impactado positivamente pela Liderança Estratégica. A regressão apresentou estimativa padronizada de 0,773 e p-valor < 0,001.

Tabela 1 - Matriz de correlações policóricas entre os construtos

Construto	EF	LI	MO	LE	DI
Estratégia da Firma	1,000				
Liderança	0,887	1,000			
Motivação	0,859	0,864	1,000		
Liderança Estratégica	0,939	0,945	0,915	1,000	
Desafio de Inovar	0,726	0,730	0,707	0,733	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O modelo como um todo é capaz de explicar aproximadamente 60% ($R^2 = 0,597$) da variação do desafio de inovar, o que pode ser considerado um bom valor diante de outras pesquisas na área de ciências sociais aplicadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise qualitativa das entrevistas, das observações do ambiente organizacional e de uma análise reflexiva da teoria, os *insights* permitiram organizar um modelo que fosse capaz de explicar a percepção dos entrevistados em relação a um ambiente indutor de gerar desafios em busca de inovação e redução de custos.

Tendo as hipóteses H1, H2 e H3 sido suportadas pela análise quantitativa, cabe-nos fazer algumas considerações a respeito das implicações desta pesquisa. Este estudo parece suportar as construções teóricas de artigos como os de Rowe (2002) e Leite et al. (2013), que reafirmam a importância do líder estratégico na construção de uma visão mais atrativa do negócio, aliado a uma ação firme e busca contínua de resultados.

Este estudo vem a reforçar a importância do líder estratégico como aquele capaz de aliar planejamento, flexibilidade e capacitação dos agentes. Como capacidade humana, o exercício da liderança estratégica tangencia a formação de capital humano em uma organização. Esse capital humano tangencia questões subjetivas, mas fundamentais para a inovação dentro do ambiente organizacional: comportamento, crenças, valores, conhecimentos (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009).

Portanto, este trabalho lança luz às questões comportamentais que tangenciam a inventividade no trabalho. Questões motivacionais para a inovação organizacional vieram atreladas à capacidade de integração da estratégia da firma ao cotidiano no trabalho, bem como competências comportamentais vinculadas à liderança exercida na organização.

Como limitações de pesquisa, este trabalho se foca em um caso único. Portanto, a realidade organizacional analisada não necessariamente reflete a totalidade das demais organizações. Ademais, o modelo estatístico elaborado está limitado a um único segmento econômico (farmacêutico). Como proposta de futuras pesquisas, recomenda-se um aprofundamento teórico sobre a relação entre liderança estratégica e desenvolvimento de inovações nas organizações. Os caminhos apontados nesta pesquisa indicam que existem relações fortes e promissoras entre as variáveis analisadas neste artigo.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMABILE, T. M. Como (não) matar a criatividade. **HSM Management**, v. 2, n. 12, p. 111-116, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.
- BECKER, G. S. Nobel Lecture. **Journal of Political Economy**, v. 101, n. 3, p. 392-394, 1993.
- BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. **Psychological Bulletin**, v. 107, n. 2, p. 238-246, 1990.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. São Paulo: NTC, 2012.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações políticas. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005.
- CHANDLER, A. **Ensaio Para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. São Paulo: FGV, 1999.
- CHEDLI, M. K. Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation. **Economics, Management, and Financial Markets**, v. 9, n. 4, p. 376-394, 2014.

COSTA, S. **Governabilidade Neoliberal, Teoria do Capital Humano e Empreendedorismo**. São Paulo: Educação Realidade, 2009.

COUTINHO, M. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009.

DECI, E. L. **Por Que Fazemos O Que Fazemos**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreender**. São Paulo: Cengage Learning, 1998.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy: recent developments. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n. 6-8, p. 613-634, 1997.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, J. F. et al. Pearson new international edition. **Multivariate data analysis, Seventh Edition**. Pearson Education Limited Harlow, Essex, 2014.

JORGENSEN, T. D., PORNPRASERTMANIT, S., SCOEMANN, A. M., & ROSSEL, Y. (2021). **semTools: Useful tools for structural equation modeling**. R package version 0.5-5. Retrieved from <https://CRAN.R-project.org/package=semTools>

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LEITE, Y. V. P. et al. A Liderança Estratégica como Forma de Exercício de Poder Despersonalizado. **Gestão & Planejamento**, v.14, n. 2, 2013. 280-296.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LÓPEZ-RUIZ, O. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

MARTINS, M. P.; ARANHA, M. **Filosofando: Introdução a Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1996.

MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução**. São Paulo: 1996.

MARTINS, E.; MARTINS, N. An organizational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MAY, M. E. **Toyota a Formula da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - R Core Team (2021). **R: A language and environment for statistical computing**. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.

REISINGER, Y.; TURNER, L. Structural Equation Modeling with Lisrel. **Tourism Management**, v. 20, n. 1, p. 71-88, 1999.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas 1996.

ROSSEEL, Yves. lavaan: An R package for structural equation modeling. **Journal of statistical software**, v. 48, p. 1-36, 2012.

ROWE, G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n. 1, 2002. 1-15.

SANTOS, L. G. **Os Executivos das Transnacionais e o Espírito do Capitalismo: Capital Humano e Empreendedorismo Como Valores Sociais**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1957.

SOARES, D. C.; ATHAYDE, A. L. M.; COUTO, F. F. Liderança Visionária e o Diagrama da Inovação Local. **Pretexto**, v.22, n. 1, 2021. 94-115.

TELLIS, W. M. Introduction to Case Study. **The Qualitative Report**, v. 3, n. 2,1-14, 1997.

TESLUK, P.; FAAR, J.; KLEIN, S. Influences of organizational culture and individual creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, p. 21, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em psicologia e administração: pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. spe, p. 79-88, 2002.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Recursos, competências e capacidade de inovação: Um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 9, n. 4, p. 177-201, 2012.

Zumbo, B. D., Gadermann, A. M., & Zeisser, C. (2007). Ordinal versions of coefficients alpha and theta for Likert rating scales. **Journal of Modern Applied Statistical Methods**, 6(1), 21–29. doi: [10.22237/jmasm/1177992180](https://doi.org/10.22237/jmasm/1177992180)

Zumbo, B. D., & Kroc, E. (2019). A measurement is a choice and Stevens' scales of measurement do not help make it: A response to Chalmers. **Educational and Psychological Measurement**, 79(6), 1184–1197. doi: [10.1177/0013164419844305](https://doi.org/10.1177/0013164419844305)