

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

ESTILOS DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO PREDOMINANTES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO VALE DO ITAJAÍ/SC

PREDOMINANT LEADERSHIP AND INNOVATION STYLES IN THE MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF THE HIGH VALLEY OF ITAJAÍ/SC

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL, DE NEGÓCIOS E DE MERCADO

Marcel Rodrigo Fulle, UDESC, Brasil, marcelfulle@hotmail.com

Lara Fabiana Dallabona, UDESC, Brasil, lara.dallabona@udesc.br

Nayara Aline de Souza, UDESC, Brasil, nay_line_souza@hotmail.com

Ana Rita Venzon Fernandes, UDESC, Brasil, anaritav.f@hotmail.com

Resumo

O estudo objetiva analisar as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a inovação organizacional predominantes nas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí/SC. Foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, com abordagem descritiva, de levantamento e com aplicação de questionários envolvendo uma amostra de 125 empresas. Os resultados demonstram que dos respondentes, a maioria é do gênero masculino, com idade entre 36 e 45 anos. Quanto ao estilo de liderança o estilo predominante foi o Transformacional, seguido do Transacional e *Laissez-faire*, sendo que quanto aos resultados de liderança, predominou a eficácia, que corresponde as necessidades que surgem frequentemente no dia a dia e a satisfação, que faz os envolvidos se sentirem realizados frente aos objetivos propostos. Em relação as inovações organizacionais, os dados indicam maiores convergências nas categorias de reconhecimento da inovação, inovação de tecnológica e de processos. Conclui-se que estilo de liderança transformacional possui características de estimular o seu grupo para atingir suas metas. E as inovações organizacionais de reconhecimento, tecnologia e processos, geram vantagens competitivas em relação a concorrência, sendo as que apresentaram maiores destaques nas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí/SC.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Inovação Organizacional; Micro e Pequenas Empresas.

Abstract

This study aims to analyze contingent variables, leadership styles and organizational innovation prevalent in micro and small enterprises in the Upper Vale do Itajaí/SC. A quantitative research was carried out, with a descriptive approach, of survey and with the application of questionnaires involving a sample of 125 companies. The results show that of the respondents, the majority are male, aged between 36 and 45 years. As for the style of leadership, the predominant style was the Transformational, followed by the Transactional and *Laissez-faire*, and in terms of leadership results, effectiveness predominated, corresponding to the needs that often arise in everyday life and satisfaction, which makes the involved if they feel fulfilled against the proposed objectives. In relation to organizational innovations, the data indicate greater convergences in the categories of innovation recognition, technological innovation and processes. We conclude that transformational leadership style has the characteristics of stimulating its group to achieve its goals. And the organizational innovations of recognition, technology and processes, generate competitive advantages in relation to the competition, being the ones that presented greater highlights in the micro and small companies of the Alto Vale do Itajaí/SC.

Keywords: Leadership Styles; Organizational Innovation; Micro and Small Business.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Betts (2013), os ajustes nas empresas, requer um líder atento as mudanças e atualidades, de forma que possa obter os melhores resultados e conseqüentemente o sucesso. Portanto, as variáveis contingenciais tendem a influenciar e refletir a situação das organizações (Donaldson, 2001). De acordo com Dallabona (2014), a liderança tem um papel fundamental na empresa, portanto é o líder que fará a leitura destas variáveis e conseqüentemente irá fazer ajustes necessários, para obter em sua gestão uma eficácia maior.

De acordo com Hogan e Kaiser (2005) e Almeida (2016) liderança é um acontecimento de muito destaque, que de forma aplicada nas organizações, podem surtir efeitos satisfatórios tanto para os líderes quanto para os subordinados, desta maneira, os objetivos e metas traçados pelas organizações tendem a ser alcançados. Líderes de grandes organizações se diferenciam pelo trabalho duro, inteligência, ambição, habilidade política e sorte, mas não necessariamente por talento para liderança (Almada & Policarpo, 2016).

Estudos sobre diferentes estilos de liderança têm uma longa história no campo da psicologia industrial e organizacional. Em um estudo, Stogdill (1963), apresenta 12 estilos de liderança, como Representação, Reconciliação, Persuasão, entre outras. Contudo, Dias e Borges (2015) abordaram outros estilos, sendo eles a liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, no qual servirão de base para o estudo.

A liderança transacional ocorre quando uma pessoa assume a iniciativa em fazer contato com outras pessoas com o propósito de troca de algo valorizado, enquanto a liderança transformacional baseia-se mais na conformidade do seguidor por meio da condução de suas crenças e valores (Shao, Feng & Hu, 2016). Já, a liderança *laissez-faire* segundo Bertelli (2017), possui característica de um líder com poucas influências nas tomadas de decisões, desta forma, passa-se esta responsabilidade aos próprios liderados. Cada tipo de liderança, possui características distintas, que conseqüentemente acarretarão resultados desiguais nas organizações (Uslu, Bülbül & Çubuk, 2015).

O desempenho da liderança afeta a percepção dos empregados, assim como o seu compromisso, a sua motivação e confiança (Almeida, 2016). Tomei e Riche (2016), relatam que nas pesquisas já realizadas sobre liderança, tem apontado que os estilos de liderança vêm se destacando como fator que influencia o desempenho organizacional. No que tange às micro e pequenas empresas (MEPs), a ausência de bons líderes e gestores nestas organizações, pode refletir em desestabilidade, decréscimo e até a mortalidade organizacional (Reis & Silva, 2017).

Para Santos, Ferreira e Farias (2009), a grande dificuldade das MPEs está na falta de preparo gerencial dos proprietários e administradores, cujo suas decisões são baseadas em suas próprias informações e suas experiências vivenciadas. De acordo com Albuquerque (2004) e Teixeira, Leal e Miranda (2008), as MPEs tem uma grande importância na economia brasileira, sejam elas industriais ou prestadoras de serviços.

À medida que a competição se intensifica e o ritmo da mudança tecnológica se acelera, as empresas precisam se renovar. O desafio não é apenas oferecer novos produtos e serviços, mas também mudar a natureza do gerenciamento dentro das organizações. Isso pode ocorrer, por exemplo, adaptando estruturas, processos e práticas organizacionais para gerar uma valiosa fonte de vantagem competitiva. A inovação pode não apenas mudar uma organização e trazer benefícios potenciais a ela, mas também redefinir uma indústria influenciando a disseminação de novas ideias (Vaccaro, Jansen, Bosch & Volberda 2010).

A inovação é um requisito fundamental para que as pequenas empresas alcancem a viabilidade a longo prazo. No entanto, ela não precisa necessariamente está ligada ao P&D (Pesquisa e desenvolvimento) formal, pois, podem estar relacionados com os desenvolvimentos diários de negócios, colaboração com o cliente e processos de otimização. Porém, o processo de inovação

é complexo e requer alguns conhecimentos e habilidades para estabelecer relações e identificar oportunidades para que possam ser bem utilizadas (Lima & Muller, 2017).

Segundo Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer e Três (2009), as MPEs que inovam tendem a se sobressair em relação aos seus concorrentes quando se trata de competitividade. Os autores destacam também, que se a inovação ocorrer no processo de sua gestão e no uso de novas tecnologias, estas tipologias de empresas têm possibilidades de obterem sucesso, além de propiciar sustentabilidade ao seu negócio.

Diante do exposto, a pergunta que norteia este estudo é: *Quais são os estilos de liderança e a inovação organizacional predominantes nas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí/SC?* O estudo objetiva analisar os estilos de liderança e a inovação organizacional predominantes nas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí/SC.

Justifica-se este estudo por contribuir para outros estudos, seja para discentes ou docentes, ou até mesmo para demais interessados aos temas abordados. Também poderá servir para outras instituições de ensino, como base para elaboração de conteúdo ou até mesmo para comparar resultados. Além de poder contribuir fornecendo informações às empresas, sejam as que possuem dificuldades ou não, para se adequarem as mudanças rotineiras, para auxiliar os proprietários a inspirarem seu grupo a fim de promover mudanças que possam fomentar a inovação nestas organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança tem uma importância muito grande em uma organização, pois o seu desempenho está ligado diretamente à direção, que fará com que consiga alcançar ou não, os objetivos propostos (Faiad, Souza & Fajan, 2015). Para Hogan e Kaiser (2005) a liderança deve ser definida em termos da capacidade de construir e manter um grupo que se comporta bem em relação a sua concorrência. Segundo Dias e Silva (2017), é difícil saber o que torna uma pessoa um bom líder, pois a dinâmica da liderança continua sendo algo a ser descoberto. O que grande parte dos líderes possui em comum é a capacidade de mexer com sentimentos naqueles que os seguem.

Segundo Silva, Peixoto e Batista (2011) liderança e motivação são constituídas por meio de ações, que conduzirão pessoas a irem atrás de benefícios próprios e para o grupo no qual esse membro está inserido. No entanto, pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização.

Acar (2012) comenta que a liderança é um elemento importante no processo de compromisso organizacional. Além disso, a liderança é crucial para a eficácia organizacional, o desenvolvimento e as mudanças da cultura organizacional. Segundo Shao *et al.* (2016), líderes eficazes são frequentemente apresentados como aqueles que integram características de liderança transformacional e transacional, visto que são capazes de exercer diferentes estilos de liderança em diferentes momentos ou em diferentes situações para aumentar a sua eficácia.

Nas organizações, os líderes que interagem com funcionários de diferentes origens produzem diferentes tipos de estilos de liderança. Para isso, destaca-se duas categorias principais de estilos de liderança: o estilo de liderança humanista que enfatiza fatores relacionados à qualidade do relacionamento com os seguidores, como consideração, confiança mútua, tomada de decisão participativa, sendo orientada para a interação, consultiva, democrática e preocupada com pessoas. E o tradicional, pois os líderes usam um estilo de liderança baseado em mecanismos para lidar e gerenciar seguidores (Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili, 2011).

Segundo Shao et al. (2016), a liderança transformacional baseia-se mais na conformidade do seguidor, por meio do seu deslocamento, crenças e valores. Já a liderança transacional ocorre quando uma pessoa assume a iniciativa em fazer contato com outras pessoas com o propósito de troca de algo valorizado. E na liderança *laissez-faire*, o líder possui baixa participação e o grupo é quem tem uma alta deliberação (Faiad et al. (2015).

2.2 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inovação parte do princípio de uma ideia, que por meio dela se formará um conceito sobre algo, podendo-se definir como uma invenção. Portanto, para que a inovação se concretize, a invenção precisa fazer parte das atividades de uma organização, que tendem a trazer benefícios com o intuito de contribuir para o seu crescimento (Jenoveva Neto, 2016).

Segundo Ferreira (2007) a inovação tem muito a ser explorada no campo de pesquisa, além de não ser um tema novo. No entanto, a inovação é importante para o cenário organizacional e empresarial, visto que há uma competitividade de mercados, processos e tecnologias. Segundo Ganzer, Chais e Olea (2017), a prática de inovação contribui para o desenvolvimento econômico, promovendo o desenvolvimento de novos mercados e a melhoria dos mercados existentes.

Segundo Silveira e Oliveira (2013), a inovação pode ser classificada de duas maneiras: incremental e radical. O primeiro tipo é caracterizado como uma versão melhorada de um produto que já existe, as mudanças ocorrem aos poucos. Já o segundo tipo, no qual se refere a inovação radical, a mudança como o próprio nome diz é radical, ou seja, parte de uma elaboração de um produto ou serviço que não existe e que é completamente novo e diferente.

De acordo com Ganzer et al. (2017), a inovação é classificada por dimensões e, portanto, é vista como um processo evolutivo em que novo ou significativamente melhorado, produtos ou processos substituem os já existentes. A inovação pode ser classificada em quatro categorias. A Primeira, a inovação de produto e/ou serviço, que implica mudanças em um produto ou serviço fornecido pela organização usando tecnologias novas ou existentes. Refere-se para o desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços, relacionados à satisfação do cliente.

Para Theiss, Kreuzberg, Beck e Hein (2014), a inovação do produto não se dá somente por meio de novos produtos/serviços, mas também pelo seu aprimoramento envolvendo todas as suas potencialidades. Já a inovação de processo, tende a surgir por meio de mudanças na forma como novos ou significativos produtos ou serviços são criados e entregues. Isto é o desenvolvimento de diferentes maneiras de fabricar e fornecer serviços (Ganzer et al., 2017).

De acordo com Beck (2013), as inovações de processo podem ir além de diferentes maneiras de fabricação, abrangendo melhoras técnicas, equipamentos e *softwares* em atividades de apoio auxiliares, tais como compras, contabilidade, informática e manutenção. Para Lopes, Beuren e Martin (2018), a inovação tecnológica pode se dar pela unificação da inovação de produto e inovação de processo. Os autores afirmam que essas atividades são um conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, abrangendo também o investimento em novos conhecimentos.

A terceira categoria é a inovação de marketing, que se refere a mudanças no contexto em que bens ou serviços são inseridos no mercado, concentrando-se nos consumidores e suas necessidades. É o desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança (Ganzer et al., 2017). Para Machado (2014), este tipo de inovação pode ser caracterizado como inovação de mercado, visto que suas questões se tratam de como posicionar a marca, mercado, promoção e preços.

E por fim, a inovação organizacional, que é composta por mudanças nos modelos mentais subjacentes que moldam o que a organização faz, portanto, é o resultado de decisões estratégicas tomadas pela empresa, por meio de um negócio recém desenvolvido, a fim de proporcionar uma vantagem competitiva (Ganzer *et al.*, 2017).

Contudo, Theiss *et al.* (2014), corroboram que este tipo de inovação está relacionado à novas práticas dos negócios, nas relações externas. Além disto, Beck (2013) comenta que está inovação pode aumentar o desempenho de uma empresa, por meio de redução de custos administrativos, e melhorar o ambiente de trabalho implementando novos métodos no dia a dia.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Desenvolveu-se pesquisa quantitativa, descritiva e de levantamento. A população envolveu 503 gestores de micro e pequenas empresas e a amostra compreendeu 125 gestores, sendo 15 no município de Dona Emma/SC, 50 no município de Ibirama/SC, 20 no município de Lontras/SC e 40 no município de Presidente Getúlio/SC. Para elaboração do questionário, foi estruturado constructos envolvendo questões sobre estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, incluindo também questões envolvendo resultados, como esforço, eficácia, satisfação, desempenho e comunicação. Além de questões que envolvessem a inovação organizacional. O Quadro 1 apresenta os autores utilizados para a elaboração do questionário.

Categoria	Autores
Liderança	Adaptado de Nardelli (2016) e Bertelli (2017)
Inovação	Beck (2013); Ferreira (2007); Machado (2004)

Quadro 1 - Suporte teórico aplicado na elaboração do instrumento de pesquisa

Destaca-se que não foi necessário a aplicação do pré-teste após o desenvolvimento dos constructos, pois as questões utilizadas já foram validadas pelos estudos utilizados, não sendo necessário alterações específicas nas questões, o que justifica a não aplicação do pré-teste.

O questionário foi aplicado à amostra pessoalmente nas empresas, durante os meses de fevereiro e março de 2018. Os respondentes da pesquisa foram informados, por meio de um termo de consentimento, no qual, uma via assinada pelo autor ficava sobre sua posse, constando os objetivos da pesquisa, a liberdade de desistência ou da livre escolha de não participar da pesquisa, a garantia do sigilo dos resultados obtidos, a disponibilidade da pesquisadora para esclarecimento de eventuais dúvidas e o interesse em obter os resultados alcançados.

Para a análise dos dados, foi utilizado planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel* para efetuar os cálculos, sendo organizadas de forma prática e de fácil compreensão. Após este procedimento foi utilizado a estatística descritiva e a técnica de consenso para analisar os dados.

O consenso pode ser definido como um julgamento sobre a tomada de decisão que é adotado pelo todo da organização, essa técnica reflete a opinião dos respondentes sobre determinada questão. Tal processo pode ser aplicado em pesquisas que utilizam a escala de *Likert* para coleta de dados, e é muito útil para análise de dados pois compreende a transferência de valores iniciais para dados que podem ser compreendidos por meio de percentuais, desta forma, a medida de consenso age similarmente à medida ponderada de desvio padrão, porém pode ser entendida com maior facilidade e precisão (Tastle, Russel & Wierman, 2008). O consenso é calculado por meio da fórmula:

$$\text{Cns}(x) = 1 + \sum_{i=0}^n P_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Na qual X é a variável a qual se refere a questão (o valor do item na escala *Likert*), Pi refere-se ao percentual relacionado a cada variável (X), dx condiz com a dimensão da escala e u_x é a média das respostas (Tastle *et al.*, 2008). O Quadro 2 demonstra a interpretação do consenso.

Intervalo	Classificação Consenso
$CONS(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq CONS(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq CONS(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq CONS(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq CONS(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq CONS(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$CONS(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

Quadro 2 - Interpretação Consenso

De acordo com a interpretação do consenso, proposta por Tastle *et al.* (2008) este pode variar de muito forte, forte, moderado, equilíbrio ou apresentar dissenso moderado, forte ou muito forte, o que demonstra que os respondentes não concordam com as respostas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS

Quanto a caracterização dos respondentes, houve predominância do gênero masculino com 77 respondentes, a idade que se sobressaiu foi de 26 a 35 anos, 41 respondentes possuem como formação o ensino médio completo e, quanto ao tempo de atuação na empresa a predominância foi entre 6 e 15 anos.

Foi possível identificar o quanto as indústrias têxteis têm forte atuação nos municípios analisados, com 43 respondentes. O ramo mecânico obteve 21 e o madeireiro 18. Houve destaque para o item “outros”, uma vez que 28 respondentes contemplam este grupo envolvendo marmorarias, vidraçarias, artefatos de cimento, moveleiro e prestadora de serviços civis.

Quanto ao tempo de funcionamento das empresas, destaque se deu para aquelas que estão entre 6 até 10 anos com 24%, já com 23,2% estão as empresas que permanecem no mercado entre 11 até 15 anos, seguido com 22,4% as organizações acima de 21 anos. Portanto foi possível observar que apenas 3 respondentes iniciaram suas atividades como menos de 1 ano.

Referente a classificação de desempenho do negócio, 94 respondentes, ou seja, 75,2% classificaram seu desempenho na média, seguido de 16,8% que classificam o desempenho acima da média. Apenas um líder percebe que sua organização está abaixo da média.

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Esta seção apresenta os estilos de liderança predominantes nas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí/SC. Para poder encontrar qual o perfil e o comportamento dos líderes, utilizou-se de três estilos de liderança, sendo o Transformacional, Transacional e *Laisses-faire*. A Tabela 1 demonstra os resultados em relação ao estilo de liderança transformacional.

Estilo de liderança Transformacional										
	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	TF9	TF10
Ibirama	80%	70%	82%	79%	77%	85%	82%	79%	78%	77%
Pres. Getúlio	77%	71%	79%	83%	77%	79%	78%	73%	80%	77%
Dona Emma	87%	72%	80%	84%	81%	85%	87%	75%	76%	83%
Lontras	82%	65%	83%	81%	75%	77%	75%	78%	76%	81%
Geral	80%	70%	80%	81%	77%	82%	80%	76%	78%	78%
	TF11	TF12	TF13	TF14	TF15	TF16	TF17	TF18	TF19	TF20

Ibirama	82%	81%	81%	83%	79%	83%	80%	83%	73%	83%
Pres. Getúlio	78%	82%	81%	81%	80%	78%	79%	74%	73%	80%
Dona Emma	67%	83%	80%	88%	78%	87%	84%	81%	77%	88%
Lontras	76%	77%	82%	80%	85%	88%	79%	82%	75%	82%
Geral	78%	81%	80%	82%	79%	82%	80%	79%	74%	82%

Tabela 1 - Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança transformacional

De acordo com a Tabela 1, a TF6 "falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado", evidenciou um consenso de 82%, com isso o consenso é caracterizado forte, sendo que sobre esta questão, Ibirama e Lontras obtiveram 85%, os maiores percentuais inclusive ficaram acima do consenso. A TF14 "articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro", também é uma das questões que atingiu um consenso forte (82%), visto que a cidade de Dona Emma se destacou com 88%, esta questão e a anterior aborda a motivação inspiracional dos líderes.

A TF16 "faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos" também obteve um consenso geral forte com 82%, sendo que o destaque se dá para a cidade de Lontras que atingiu um percentual significativo de 88% se sobrepondo acima do índice geral, no qual está questão trata de estimulação intelectual. A TF20 "expresso confiança de que metas serão alcançadas" é outra questão que obteve um índice alto de 82% no CG. Observa-se que os municípios desta questão possuem consenso forte, inclusive Dona Emma com 88%.

Por meio dos resultados acima, percebe-se que três questões (TF6, TF14 e TF20) obtiveram resultados relevantes, tratam sobre a motivação inspiracional, segundo Vaccaro *et al.* (2010), a motivação inspiradora fornece significado e desafio aos seus seguidores, estimulando o espírito de equipe e encorajando-os a imaginar.

No entanto pressupõe que os líderes dos municípios analisados se preocupam em ter boa relação instigando e expressando confiança aos liderados. Comparando o atual estudo com o de Bertelli (2017) no qual seu estudo foi aplicado aos líderes da área pública, é possível observar uma convergência, pois os dois estudos demonstram resultados relevantes nas mesmas questões. Sendo assim pressupõe que tanto os líderes da área privada quanto da área pública tendem a dar importância na estimulação de trabalho em equipe.

Quando se trata da TF2 "converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes", na qual aborda o comportamento da influência idealizada, atingiu o menor consenso com 70%, desta forma classificado como consenso moderado. Nesta mesma questão pode-se observar que Lontras ainda piorou seu índice ficando abaixo do geral com 65%, porém continua obtendo um consenso moderado. Outro destaque evidenciado com consenso moderado foi a TF19 "ênfatiso a importância de se ter um senso único de missão", cujo seu CG é de 74%, sendo que os municípios analisados não ultrapassaram o índice de 77%, o que corresponde uma semelhança na percepção dos líderes quanto a esta questão, pois sua abordagem também corresponde ao comportamento da influência idealizada.

A influência idealizada representa o grau em que os líderes são admirados, respeitados e confiáveis. Essa dimensão inclui um comportamento carismático que faz com que os seguidores se identifiquem com o líder e promovam um senso de motivação intrínseca para atingir metas (Vaccaro *et al.*, 2010). Sobretudo, pode-se pressupor que há divergência entre líderes e liderados, sendo que os liderados não têm se identificado com os ideais dos gestores. Deste modo os líderes não têm passado confiança suficiente, para que os seguidores tenham algum tipo de admiração.

Na Tabela 2, evidencia-se os resultados em relação ao estilo de liderança transacional. Destaca-se a TS8 "expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas" com 84% de CG. Nesta mesma questão se evidencia o percentual de 88% para o município de Dona Emma, desta forma o consenso é forte, visto que esta questão aborda recompensa contingente.

De acordo com Ali *et al.* (2015), a liderança transacional significa que os seguidores concordam, aceitam ou cumprem o que estipula o líder em troca de elogios, recompensas e recursos ou em ordem. Por meio dos resultados, presume-se que os líderes têm gerado algum tipo de contrapartida, e consequentemente os liderados têm cumprido com os objetivos expostos por ele.

Estilo de Liderança Transacional								
	TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8
Ibirama	81%	72%	80%	84%	76%	80%	80%	84%
Pres. Getúlio	67%	78%	74%	82%	69%	78%	82%	81%
Dona Emma	86%	74%	77%	85%	72%	85%	80%	88%
Lontras	63%	80%	76%	77%	70%	76%	80%	87%
Geral	74%	76%	76%	82%	72%	79%	80%	84%

Tabela 2 - Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança transacional

Ainda sobre a Tabela 2, evidencia-se o município de Dona Emma que atingiu na questão TS1 “forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços” 86%, enquadrando-se como consenso forte, e se sobrepondo ao CG que é de 74% (consenso moderado), cujo sua abordagem é recompensa contingente. Este município também teve destaque e consensos fortes acima do geral nas questões TS4 “deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas” e TS6 “mantenho-me a par de todos os erros” ambas com 85%, sendo que a abordagem da TS6 se trata de gestão por exceção ativa.

Este tipo de gestão, o líder tem influência para monitorar e corrigir qualquer divergência de um padrão acordado no trabalho do seguidor (Vaccaro *et al.*, 2010). Portanto, pressupõe que Dona Emma possui lideranças eficientes, visto que procuram corrigir os erros que surgem e que recompensam seus subordinados reconhecendo seus esforços para atingir os objetivos propostos.

Outra questão que chama a atenção é a TS7 “dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados” que atingiu um consenso forte com 80%, sendo que os percentuais foram iguais nas cidades pesquisadas, com exceção de Presidente Getúlio com 82%. Todavia, a questão trata de gestão por exceção ativa. No entanto observa-se uma convergência entre municípios quando se trata desta questão, pois de acordo com Dias e Borges (2015) a gestão por exceção ativa, os líderes têm a função de supervisionar a fim de detectar os erros existentes, com o intuito de buscar padrões desejados.

Sobre a questão TS2 “foco a atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados” destaca-se a cidade de Lontras que obteve o percentual de 80%, ficando acima do CG atingindo um consenso forte, esta questão trata da gestão por exceção ativa. Já na TS3 “discuto que é responsável por atingir metas específicas de desempenho” Ibirama ficou acima do CG, atingindo o maior resultado com 80%, com esse percentual o consenso é forte, visto que é questão aborda a recompensa contingente. Com os resultados obtidos, percebe-se que cada município possui diferentes maneiras de conduzir o seu negócio, pois, pressupõe que os líderes de Lontras buscam a eficiência reduzindo erros, uma vez que os de Ibirama buscam eficiência monitorando os seus seguidores.

A Tabela 3, expõe os resultados em relação ao estilo de liderança *laissez-faire*. Pode-se observar que a LF4 “espero as coisas darem erradas para começar a agir” foi a única a obter um consenso forte atingindo 80%, visto que apenas Lontras obteve consenso moderado de 74%. No entanto, esta questão trata de uma gestão por exceção passiva. Segundo Bertelli (2017) este tipo de gestão se refere ao líder que só interfere quando a coisa fica grave. Todavia, presume-se que estes altos consensos são bons, pois grande parte dos líderes discordam sobre o quesito acima, visto que o quanto antes verificar os erros menos custo e mais eficiência se terá.

Estilo de Liderança <i>Laissez-Faire</i>								
	LF1	LF2	LF3	LF4	LF5	LF6	LF7	LF8
Ibirama	61%	67%	73%	80%	72%	72%	77%	67%
Pres. Getúlio	64%	61%	80%	83%	70%	59%	80%	64%
Dona Emma	72%	60%	73%	80%	78%	79%	80%	79%
Lontras	60%	68%	88%	74%	71%	84%	82%	69%
Geral	62%	63%	77%	80%	71%	68%	78%	68%

Tabela 3 - Consenso dos líderes em relação ao estilo de liderança *Laissez-faire*

As demais questões apresentaram consenso moderado, destacando as que obteve os maiores percentuais como LF3 “estou ausente quando necessitam de mim”, LF5 “demonstro acreditar que não se mexe no que está a dar certo” e LF7 “evito tomar decisões individualizadas” com 77%, 71% e 78% nesta ordem. Na LF7, pode-se perceber que apenas Ibirama continuou como mesmo consenso moderado, já as demais cidades apresentaram um consenso forte, todas com 80% ou mais.

De acordo com Gonçalves (2008) este estilo de liderança não é presente nas decisões, o que reflete diretamente na eficácia do exercício e nos resultados obtidos. Portanto, pressupõe que os líderes discordam sobre a LF3, o que demonstra que eles se encontram presente diante das necessidades. Já sobre a LF5 e LF7 os gestores tendem a concordar com estes quesitos, assim, pressupõe que os líderes possui identificação sobre este estilo de liderança, porém não é o mais assertivo para as MPEs do alto vale do Itajaí.

As questões que apresentaram os menores percentuais foram a LF1 “não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios” com consenso de 62%, sendo que neste quesito Lontras obteve 60%, ocupando o limite do consenso moderado. No entanto esta questão trata da gestão por exceção Passiva, no qual o líder encarrega as atividades ao grupo, e deixa de acompanhar o processo, contudo, a produção e o respeito pelo líder caem e a ociosidade e os desperdícios aumentam (Faiad *et al.*, 2015). Sobre este quesito, os líderes concordam parcialmente, no entanto pressupõe, que eles interferem nos problemas antes que eles ficam sério, isso é uma característica boa para as MPEs obter melhores resultados.

Outra questão que se destaca com menores índices é a LF2 “evito envolver-me quando assuntos importantes surgem” (63%), visto que Dona Emma atingiu 60%, pois ambos índices se encontram classificado como moderado. Nesta questão, percebe-se que o nível de concordância entre os líderes é moderado, levando a crer que nem todos agem somente quando os problemas ficam críticos. Na Tabela 4 evidenciam-se a percepção dos líderes em relação aos resultados de liderança.

Resultados de liderança								
	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	RL6	RL7	RL8
Ibirama	71%	85%	83%	82%	68%	84%	84%	71%
Pres. Getúlio	79%	80%	74%	82%	72%	80%	76%	76%
Dona Emma	86%	83%	85%	81%	85%	83%	77%	77%
Lontras	84%	74%	75%	84%	76%	83%	88%	84%
Geral	81%	82%	79%	82%	77%	82%	80%	78%
	RL9	RL10	RL11	RL12	RL13	RL14	RL15	RL16
Ibirama	80%	82%	86%	85%	81%	71%	79%	86%
Pres. Getúlio	81%	78%	78%	77%	78%	67%	74%	77%
Dona Emma	77%	79%	87%	85%	72%	77%	85%	72%
Lontras	88%	88%	81%	83%	80%	64%	73%	83%
Geral	81%	81%	83%	82%	79%	68%	77%	80%

Tabela 4 - Consenso dos líderes em relação aos resultados de liderança

Pode-se verificar um CG forte em várias questões como a RL11 “eu mantenho os padrões definidos de desempenho” com 83%, que trata do quesito desempenho, RL2 “utilizo métodos de liderança que são satisfatórios” 82%, que trata de sua satisfação, sendo que nesta coluna,

Lontras atingiu 74% no qual leva seu consenso a ser moderado. Desta forma, os líderes possuem um nível de concordância elevado, no que se refere ao seu desempenho e conseqüentemente a sua satisfação em relação aos seus resultados obtidos.

Nas questões RL4 “sou eficaz ao representar meu grupo perante níveis superiores”, RL6 “elevo o desejo dos outros de obter sucesso” e RL12 “meu salário é justo em relação a minha capacidade profissional” também obteve um consenso forte com 82%. As respectivas questões abordam esforço extra, eficácia e satisfação e ambas apresentaram percentuais similares com exceção da RL12, visto que Presidente Getúlio obteve 77%, o que ocasionou uma divergência entre os demais relacionada ao salário.

Portanto, esses resultados divergem do estudo desenvolvido por Bertelli (2017), no qual a análise foi feita ao setor público, cujos resultados do outro autor apresentaram consenso moderado. Todavia, presume que os líderes do setor privado pertencentes às MPEs, possuem convergência quando nos respectivos quesitos abordados.

A RL14” eu permito que o grupo defina seu próprio ritmo” também merece destaque, porém o seu percentual é o menor apresentado nesta tabela, pois ele atingiu somente 68%, o que define o seu consenso como moderado, lembrando que esta questão relata sobre desempenho. Para Gonçalves (2008), liderar é fazer as pessoas acreditarem nos seus ideais afim de alcançar os objetivos propostos. Assim, pressupõe que os líderes destes municípios analisados não são autônomos quanto ao ritmo de trabalho de suas equipes, além das empresas analisadas pertencerem a diferentes ramos de atividade, o que tendem a justificar menores índices neste quesito.

4.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A respectiva seção apresenta a percepção dos líderes em relação a inovação organizacional. Para tanto, demonstram-se o reconhecimento da inovação, os produtos, os processos, as tecnologias e o mercado. A Tabela 5 demonstra os consensos dos líderes em relação ao reconhecimento da inovação para as organizações.

Reconhecimento da inovação					
	RI1	RI2	RI3	RI4	RI5
Ibirama	81%	79%	75%	81%	85%
Presidente Getúlio	84%	75%	76%	81%	84%
Dona Emma	92%	75%	82%	88%	80%
Lontras	72%	67%	75%	78%	77%
Geral	82%	74%	75%	82%	84%

Tabela 5 - Consenso dos líderes em relação ao reconhecimento da inovação

De acordo com a Tabela 5, constata-se um consenso forte de 84% na RI5 “a participação dos colaboradores no fornecimento de ideias é muito satisfatório”, ainda pode-se destacar a cidade de Ibirama que se sobrepôs o CG com 85%. Todavia, o sucesso das organizações é diretamente proporcional ao desempenho de seus funcionários (Yildiz, Bastürk & Boz, 2014). Devido os resultados apresentarem índices altos, pressupõe que os líderes possuem convergência em relação ao fornecimento de ideias por parte de seus colaboradores.

O município de Dona Emma se destaca na questão RI1 “a empresa estimula e reconhece as atividades criativas dos membros da organização” com 92% refletindo um consenso muito forte e acima do CG. No entanto, Yildiz *et al.*, (2014) ressaltam a importância da liderança para a inovação, pois por meio dela, a criatividade dos funcionários pode ser afetada por meio do encorajamento de seus líderes, apoio, comunicação aberta e esforços de *feedback*.

Ainda sobre Dona Emma, pode-se observar melhores resultados sobre as demais cidades e o consenso geral na RI4 “a empresa reconhece a inovação como uma importante atividade organizacional, suportando o risco moderado dos empreendimentos inovadores e apoiando a

implantação e sustentação da inovação”(88%) e na RI3 “a empresa oferece apoio emocional e de recursos para os desenvolvedores da ideia” (82%), Com isso, nota-se que os líderes deste municípios possuem convergência quando se trata de inovação. Para Beck (2013), o desenvolvimento se dá por meio de estímulos a inovação que posteriormente se transformarão em inovações, assim presume que há um tratamento especial sobre a inovação na organização.

A questão RI2 “a organização treina e incentiva os funcionários a serem criativos e inovadores” obteve o menor resultado conforme a Tabela 5, porém um consenso moderado, sendo que o destaque se dá ao município de Lontras, no qual o seu percentual foi ainda abaixo do CG (67%). Os resultados convergem com o estudo de Fermino (2017), sendo que os resultados também obtiveram menores percentuais, assim, pressupõe que os líderes precisam estar atentos sobre este quesito uma vez que a inovação possui efeito vital no ambiente competitivo (Yildiz *et al.*, 2014). A Tabela 6 demonstrará os resultados dos líderes sobre a inovação dos produtos.

Inovação dos Produtos				
	IP1	IP2	IP3	IP4
Ibirama	83%	75%	77%	71%
Presidente Getúlio	79%	76%	78%	64%
Dona Emma	83%	85%	83%	73%
Lontras	74%	70%	73%	61%
Geral	80%	75%	77%	66%

Tabela 6 - Consenso dos líderes em relação a inovação dos produtos

Constata-se um consenso forte de 80% na questão IP1 “sempre busca a inovação dos produtos”, sendo que Ibirama e Dona Emma encontram-se com um consenso acima da média. Em contrapartida, Presidente Getúlio e Lontras está classificado em um consenso moderado e abaixo da média. No entanto, os resultados apontam que há convergência entre os municípios, principalmente aqueles que estão com índices acima da média. Com isso pressupõe que os líderes têm buscado inovar nos produtos, visto que para Ferreira (2007), as inovações de produtos após serem inseridas no mercado, elas tendem a gerar benefícios para os clientes.

Pode-se destacar o município de Dona Emma que obteve nas questões IP2 “a empresa está sempre inserindo novos produtos no mercado em relação aos concorrentes” e IP3 “a empresa está sempre realizando mudanças significativas em seus produtos em relação aos concorrentes” consensos fortes, respectivamente 85% e 83% nesta ordem. Para tanto, os resultados convergem com o estudo de Beck (2013) que analisou uma empresa do setor têxtil nos quesitos de implantar e realizar constantes mudanças em seus produtos em relação a concorrência.

Com isso, pressupõe que os respondentes estão atentos a concorrência para que possam estar se destacando por meio de lançamento de produtos, sendo destaque para Jenoveva Neto (2016), que o produto poderá ser tanto novo quanto melhorado, se referindo a sua utilidade e características.

Com a classificação de consenso moderado na IP4 “a empresa desenvolve produtos fora do segmento principal (produtos secundários)”, tem revelado conforme exposto na Tabela 5, 66% de consensos geral, sendo os menores resultados nesta categoria. Além disso, evidencia o município de Lontras e presidente Getúlio abaixo do consenso. Destaca-se também o fato de Lontras obter os menores índices em todas as questões de inovação de produtos. Deste modo é evidente que a cidade de Lontras possui uma convergência moderada em relação aos demais municípios.

A Tabela 7 busca evidenciar a percepção dos líderes quanto a inovação de processos. Assim, pode-se destacar um consenso de 81% nas questões IPs1 “sempre busca a inovação nos processos”, IPs2 “a empresa está sempre desenvolvendo e utilizando novos processos em

relação aos concorrentes” e IPs3 “a empresa está sempre realizando mudanças significativas em seus processos em relação aos concorrentes”.

Inovação de processos				
	IPs1	IPs2	IPs3	IPs4
Ibirama	82%	83%	84%	73%
Presidente Getúlio	83%	80%	76%	69%
Dona Emma	79%	85%	90%	81%
Lontras	77%	75%	71%	67%
Geral	81%	81%	81%	72%

Tabela 7 - Consenso dos líderes em relação a inovação de processos

Quando se trata de inovação dos processos, Ibirama e Presidente Getúlio encontram-se acima do consenso na questão IPs1, deste modo, há um nível de convergência relevante entre os líderes destes municípios. Pois de acordo com Ganzer *et al.* (2017), a inovação de processo está relacionada a mudanças na maneira em que um novo ou significativo produto ou serviço aprimorado são criados e entregues. Isto é o desenvolvimento de diferentes formas de fabricação e prestação de serviços.

Na questão IPs2 “a empresa está sempre desenvolvendo e utilizando novos processos em relação aos concorrentes” e IPs3 “a empresa está sempre realizando mudanças significativas em seus processos em relação aos concorrentes” observa-se que Dona Emma apresenta os maiores resultados. No entanto, pressupõe que os líderes analisados se encontram em uma direção correta, segundo Pereira *et al.* (2009), as MPEs que inovam em seus processos e produtos aumentam a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, com isso, as chances de sucesso e sustentabilidade em seu negócio, também são maiores.

No que trata o quesito IPs4 “a empresa implanta de maneira pioneira novas tecnologias de operacionalização”, o município de Lontras permanece demonstrando menor percentual em relação aos demais, o que presume que os líderes precisam estar mais atentos neste quesito, visto que para Murro *et al.* (2016), o processo de inovação pode ocorrer em uma organização devido à intenção de conquistar novos mercados ou simplesmente a necessidade de permanecer competitivo no mercado atual. Visto que as inovações foram divididas em partes, a Tabela 8 apresentará a percepção dos líderes em relação a inovação tecnológica.

Inovação tecnológica				
	IT1	IT2	IT3	IT4
Ibirama	82%	76%	77%	81%
Presidente Getúlio	83%	79%	77%	79%
Dona Emma	76%	81%	81%	90%
Lontras	80%	80%	82%	77%
Geral	82%	78%	78%	80%

Tabela 8 - Consenso dos líderes em relação a inovação tecnológica

Conforme exposto na Tabela 8, pode-se destacar a IT1 “sempre busca a inovação de tecnologias” com 82% de consenso. Portanto, se analisar verticalmente, observa-se que Dona Emma tem o menor índice com 76% o que define um consenso moderado e abaixo do geral. Já Presidente Getúlio revela um consenso forte de 83% e em seguida aparece Ibirama com 82%. Para tanto, a inovação tecnológica está relacionada a máquinas, equipamentos e *softwares*, uma vez que eles estão diretamente ligados a melhoria de produtos e processos (Beck, 2013). Assim, pressupõe que há interesse por parte dos respondentes buscar novas tecnologias para suas organizações.

As questões IT2 “a empresa está sempre desenvolvendo e utilizando de novas tecnologias em relação aos concorrentes” e IT3 “a empresa está sempre realizando mudanças significativas nas tecnologias em relação aos concorrentes” evidenciam destaque com índices bem similares em

Dona Emma e Lontras, sendo caracterizados como consensos fortes e acima da média. Os resultados apresentam convergência nestes quesitos com o trabalho elaborado por Fermino (2017). Segundo Silveira e Oliveira (2013), a tecnologia pode gerar benefícios como agregar valor e vantagem competitiva, pois, é por meio delas que as empresas obtêm desempenho.

Destaca-se também a porcentagem alta de 90% que Dona Emma obteve na IT4 “a empresa busca identificar quais são as tecnologias que poderão trazer vantagens competitivas” sendo caracterizado como consenso muito forte. Contudo, pressupõe que os líderes dos municípios pensam de forma similar sobre a identificação das tecnologias para se diferenciar no mercado. A Tabela 9, busca demonstrar os resultados da percepção dos líderes sobre a inovação mercadológica.

Inovação mercadológica				
	IM1	IM2	IM3	IM4
Ibirama	77%	72%	80%	81%
Presidente Getúlio	81%	75%	77%	82%
Dona Emma	85%	77%	81%	84%
Lontras	69%	76%	77%	83%
Geral	78%	74%	78%	82%

Tabela 9 - Consenso dos líderes em relação a inovação mercadológica

Ao observar a Tabela 9, nota-se que a alternativa IM4 “a empresa busca identificar os requisitos e as necessidades dos clientes” abordou o maior percentual no consenso, visto que Dona Emma superou, atingindo 84%. Percebe-se que não há uma discrepância nos resultados desta questão. Contudo, pode-se entender que há uma relevância em saber o que os clientes estão procurando no mercado, pois Yildiz *et al.* (2014), enfatizam que as empresas que resistem à inovação enfrentam um problema de redução de desempenho.

O município de Dona Emma destaca-se novamente com 85% na IM1 “sempre busca a inovação mercadológica”, cujo percentual é acima do CG, no qual é considerado consenso forte. Vale ressaltar também o município de Lontras que atingiu um consenso moderado com 69%, o menor índice nesta categoria. Frente aos resultados, pressupõe que os respondentes destas duas cidades possuem divergência. No entanto, as organizações que inserem esse tipo de inovação têm como objetivo atrair clientes, aumentar suas vendas, mudar seu posicionamento, e até mesmo, melhorar sua marca e reputação quanto ao mercado (Lopes *et al.*, 2018).

O menor índice obtido no geral deu-se sobre a questão IM2 “a empresa está sempre adotando novos métodos mercadológicos como: mudanças no design de produtos e embalagens, promoção e disponibilização do produto, métodos de precificação dos produtos em relação aos concorrentes” com 74% atingindo um consenso moderado. Analisando este quesito na vertical, percebe-se que os resultados foram todos similares. Com isso, pode-se evidenciar que os municípios convergem sobre esta abordagem.

Porém, pressupõe que os gestores estejam atentos sobre as decisões a serem tomadas sobre os métodos mercadológicos, pois segundo Ganzer *et al.* (2017), é ameaçador para o negócio quando os proprietários param de produzir e começam a comprar produtos prontos de outros países e depois vendê-los a preços imbatíveis diretamente aos consumidores. Esta conduta leva à perda de competitividade de produtos e empresas locais.

5. CONCLUSÃO

O objetivo foi identificar os estilos de liderança e a inovação organizacional predominantes nas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí/SC. Destaca-se poucos estudos similares envolvendo estilos de liderança e inovação organizacional aplicados especificamente em micro e pequenas empresas, principalmente a relação da inovação com MPEs, o que demonstra a relevância no desenvolvimento do estudo sobre as temáticas apresentadas.

Quanto a percepção dos líderes em relação aos estilos de liderança predominantes nas micro e pequenas empresas do alto vale do Itajaí, observou-se que o estilo de liderança transformacional foi o que obteve maior convergência nas cidades analisadas. Deste estilo destaca-se que os líderes de Ibirama e Dona Emma possuem maior convergência em relação aos outros municípios, ou seja, eles se identificaram com os quesitos sobre este estilo. Porém, estes municípios citados, também obtiveram índices relevantes sobre a liderança transacional, assim, entende-se que os líderes pertencentes a Ibirama e Dona Emma, tende a estimular o trabalho em equipe sem deixar de lado características transacionais como corrigir os erros que -estão em desacordo e recompensar de acordo com os esforços de seus seguidores.

As questões abordadas quanto a inovação dos processos, demonstrou-se importante para o desenvolvimento organizacional. Os respondentes apresentaram um nível alto de concordância nos quesitos abordados sobre inovação de processo. Assim destaca-se que estão sempre buscando inovar nos processos, como desenvolvê-los e modificá-los de forma a se destacar frente a concorrência. Observa-se também que os gestores tiveram menos convergência em ser pioneiros na implantação de novas tecnologias. Portanto, conclui-se que os gestores das MPes, dão a importância necessária a esta categoria, visto que a utilização de novos processos tende a gerar benefícios como sustentabilidade e competitividade.

Diante do exposto, ao responder o problema de pesquisa, pode-se concluir que nas MPes houve predominância do estilo de liderança Transformacional e ênfase para a Eficácia e satisfação dos líderes e, o reconhecimento da inovação e a inovação tecnológica e de processos foram as inovações organizacionais com maior destaque nas empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGGE-Revista de Gestão*, 23(1), 10-19.
- Betts, S. C. (2003). Contingency theory: Science or technology. *Journal of Business & Economics Research*, 1(8), 123-130.
- Albuquerque, A. F. (2004). *Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: Estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP*. Dissertação de mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.
- Almeida, J. E. O. (2016). *O perfil de liderança adequado à alta administração de empresas do ramo automotivo, para melhoria contínua do sistema de qualidade*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, SP, Brasil.
- Beck, F. (2013). *Interfaces da folga organizacional com inovação: um estudo em empresa têxtil*. Dissertação de mestrado, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Bertelli, S. (2017). *Percepção dos servidores públicos sobre os estilos de liderança predominantes em uma instituição de ensino superior do Sul do Brasil*. Trabalho de conclusão de curso, Universidade do Estado de Santa Catarina. Ibirama, SC, Brasil.
- Dallabona, L. F. (2014). *Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina*. Tese de doutorado, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil.

- Dias, J. C., & Silva, C. L. (2017). Fatores determinantes para inovação: perspectiva de estudantes de Pós-graduação em administração. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 8(1), 1811-1828.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(1).
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Faiad, P. V., Souza, D. A. & Fajan, F. D. (2015, outubro). Estilos de liderança: uma análise no setor de call center de uma empresa de varejo. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 12.
- Fermino, P. (2017). *Folga de recursos, folga orçamentária e inovação inseridas nas atividades organizacionais das empresas têxteis sediadas em Rio do Sul/SC*. Trabalho de conclusão de curso, Universidade do Estado de Santa Catarina. Ibirama, SC, Brasil.
- Ferreira, A. G. G. (2007). *A influência dos processos de desenvolvimento de produto no desempenho inovador das empresas*. Dissertação de mestrado, Universidade São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ganzer, P. P., Chais, C., & Olea, P. M. (2017). Product, process, marketing and organizational innovation in industries of the flat knitting sector. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(4), 321-332.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Jenoveva Neto, R. (2016). *A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análise em empresas consideradas inovadoras*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Lima, V. A., & Müller, C. A. S. (2017). Why do small businesses innovate? Relevant factors of innovation in businesses participating in the Local Innovation Agents program in Rondônia (Amazon, Brazil). *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(4), 290-300.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Martins, G. D. (2018). Alinhamento entre Uso de Instrumentos do Sistema de Controle Gerencial e Inovação de Produtos e Processos. *Revista Organizações em Contexto*, 14(27), 1-27.
- Machado, M. M. (2015). *Aprendizagem organizacional e sua relação com o desempenho em inovação de produtos moderada pelas capacidades dinâmicas*. Tese de doutorado, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Murro, E. V. B., Teixeira, G. B., Beuren, I. M., Scherer, L. M., & Lima, G. A. S. F. D. (2016). RelationsHip betWeen oRganizational slack and innovation in companies of bm&fbovespa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(3), 132-157.
- Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Três, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *INMR-Innovation & Management Review*, 6(1), 50-65.
- Reis, M. C. A., & Silva, E. P. (2017). Liderança e gestão em pequenas empresas: uma análise descritiva da visão do colaborador. *NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO*, 8(2), 111-122.
- Santos, L. M. D., Ferreira, M. A. M., & Faria, E. R. (2009). Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(3).
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902-919.
- Silva, C. M. C. D., Peixoto, R. R., & Batista, J. M. R. (2011). A influência da liderança na motivação da equipe. 2011. 12f. *Artigo Científico, Curso superior de tecnologia em gestão de recursos humanos-ESGT-UCB, Castelo Branco*.
- Silveira, J. D. C. D. A., & Oliveira, M. A. (2013). Inovação e desempenho organizacional: um estudo com empresas brasileiras inovadoras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(2).

- Tastle, W. J., Russell, J. & Wierman, M. J. A. (2008). New measure to analyze student performance using the likert scale. *Information Systems Education Journal*, 6(35), 1-9.
- Teixeira, A. P. P., Leal, E. A., & Miranda, G. J. (2008). Controle de custos: ferramenta para gestão das micro e pequenas empresas. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Theiss, V., Kreuzberg, F., Beck, F., & Hein, N. (2014). Ranking do Índice Brasil de Inovação (IBI) nas atividades industriais e extrativas da região sul do Brasil. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 79-100.
- Tomei, P. A., & Riche, L. (2016). Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(1), 108-125.
- Uslu, T., Bülbül, I. A., & Çubuk, D. (2015). An investigation of the effects of open leadership to organizational innovativeness and corporate entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1166-1175.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Bosch, F. A. V. D., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51.
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.