



## LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NA INOVAÇÃO E NAS MELHORIAS CONTÍNUAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

### LEADERSHIP AND ITS IMPACTS ON INNOVATION AND CONTINUOUS IMPROVEMENT WITHIN ORGANIZATIONS

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS, LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Vanessa de Oliveira Debiasi, UFSC, Brasil, eng.vanessa25@gmail.com

Ana Maria Benciveni Franzoni, UFSC, Brasil, afranzoni@gmail.com

#### Resumo

O objetivo deste trabalho é compreender de que forma a liderança influencia na inovação e na aplicação de melhorias dentro das organizações. Através da metodologia de revisão bibliográfica buscou-se aprofundar estudos neste elo entre liderança e inovação, principalmente devido à carência de pesquisas sobre este entrelaçamento. Ademais, o tema interessa para a sociedade, tanto do ponto de vista do trabalhador quanto da sobrevivência das organizações. Nesse contexto, a relevância deste trabalho está em estudar a influência que a liderança pode exercer para o sistema produtivo e principalmente do ponto de vista de inovações, criatividade e melhorias nos processos (kaizen), possibilitando que as organizações atuem de forma a potencializar as perspectivas de sucesso.

**Palavras-chave:** Liderança, inovação, melhoria contínua, kaizen, organizações.

#### Abstract

The objective of this work is to understand how leadership influences innovation and the application of improvements within organizations. Through the methodology of bibliographic review we sought to deepen studies on this link between leadership and innovation, mainly due to the lack of research on this intertwining. In addition, the theme is of interest to society, both from the point of view of the worker and the survival of organizations. In this context, the relevance of this work lies in studying the influence that leadership can exert for the productive system and especially from the point of view of innovations, creativity and improvements in processes (kaizen), enabling organizations to act in order to enhance the prospects of success.

**Keywords:** Leadership, innovation, continuous improvement, kaizen, organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

Frente ao atual cenário econômico onde a competição tem escalas globais, as empresas buscam constantemente altas tecnologias, inovações e melhorias que agregam mais valor ao produto e principalmente redução nos custos. Para que as empresas de desenvolvimento de produtos se mantenham competitivas no mercado é necessário enfrentar seus desafios de forma inovadora, e uma maneira de fazer isso é através da integração de práticas de pensamento enxuto em seu desenvolvimento de produtos e processos (Aikhuele & Turan 2016).

No novo ambiente empresarial grande parte das instituições está descobrindo que compartilhar ideias e insights é muito melhor que distribuir documentação ou combinar bases de dados. Nonaka e Tacheuchi (2005) denominam estas instituições como organizações do conhecimento. Assim, as organizações que buscam se manter competitivas têm apostado no conhecimento e na inovação como sendo ações estratégicas para o desenvolvimento contínuo (TEIXEIRA, 2002).

A Melhoria Contínua (MC) possui estreita relação com a inovação de produtos e processos. Além da introdução de novos produtos e processos, os consumidores e o mercado exigem níveis de desempenho cada vez melhores, o que pode ser obtido com o uso de programas de MC (Toledo, 1994; Mesquita & Alliprandini, 2003; Fryer et al., 2007).

Diante desta concepção, algumas práticas como o kaizen, que busca melhorias contínuas, pode contribuir com o desenvolvimento e inovações e trazer grandes benefícios à empresa uma vez que sua utilização afeta diretamente nas atividades, gerando aumento na capacidade produtiva e qualidade dos produtos, que é o fator fundamental para mantê-la em mercados competitivos. Destaca-se que Kaizen é uma prática de gestão.

Nesta busca de melhorias, considera-se que a participação do líder de se relacionar com as pessoas para prover as informações necessárias e que estejam dispostas a compartilhar na busca da melhoria contínua são ações relevantes. Afinal, a liderança pode ser compreendida como um fator competitivo (Wall, 2005). Hoje sabemos que o líder é um dos grandes responsáveis pela manutenção ou ampliação de determinada empresa no disputado mercado local, regional ou mundial. Os líderes tomam decisões de extrema importância, decisões estas que podem definir se o ciclo de vida da empresa no mercado seguirá. O comportamento do líder também refletirá no comportamento da sua equipe ou até de toda a empresa, e por isso deve ser sempre feita sobre seus conhecimentos técnicos e humanos.

Diante dessa discussão percebe-se a necessidade de estudar elos entre liderança e inovação com vistas a promover a melhoria contínua. Nesse contexto, emerge a problemática desta pesquisa: como a liderança pode contribuir com a inovação e melhorias contínuas dentro das organizações do conhecimento?

Para responder a esta problemática organizou-se o artigo em cinco seções; sendo esta introdutória, uma segunda para apresentar os constructos teóricos que sustentam a pesquisa, uma terceira com o caminho metodológico, a quarta com apresentação de discussão dos resultados e por fim as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA**

A liderança é um conceito antigo que foi ganhando espaço e credibilidade dentro das organizações até se tornar um fator decisivo para o sucesso, visto que é aspecto essencial para a motivação dos colaboradores, além de positivo do ponto de vista da inovação e de melhorias para a organização. Northouse (2004) ao ressaltar o grande número de publicações sobre liderança percebe o crescente interesse na busca por informações, já que as pessoas tem sido

atraídas pelo tema como uma forma de desenvolvimento pessoal. O autor descreve liderança como um processo complexo, não um simples resultado de traços ou características, tem relação direta com influência, dentro de um contexto de grupo e certamente com metas e atingimento de objetivos.

Segundo Vergara (2003), os líderes devem ser hábeis na condução de todo processo multidisciplinar e que sua ativa participação traz uma percepção de como analisar os resultados. Para o autor é de extrema importância do processo motivacional, e que a capacitação do líder deve fazê-lo ter percepções sobre possíveis alterações no desempenho dos colaboradores.

Há ainda uma corrente que defende que o líder também tenha outra aptidão. Segundo Bennis e Nanus (1988, p.15), os líderes são aqueles que delegam poderes aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar, proporcionando a todos, apoio necessário para a motivação no trabalho. Para os autores, a motivação do trabalhador em alcançar seus objetivos deve ser intrínseca, e cabe ao líder, ser o facilitador, se utilizando de ferramentas de apoio conforme a necessidade.

Para Hunter (2006), o líder deve conquistar o respeito de sua equipe, e isso é alcançado quando os colaboradores se sentem valorizados. Essa valorização passa pelo respeito às diferenças dos integrantes dos grupos e buscar sempre potencializar as qualidades inerentes de cada um. Além disso, é muito importante o estímulo à criatividade, capacidade de inovar e de sugerir sempre melhorias para os processos. Os líderes determinam os trajetos que a equipe vai seguir, e para um resultado melhor ele deve conhecer cada membro e buscar que cada um dê o máximo de seu potencial para a instituição.

## 2.2 INOVAÇÃO E MELHORIAS CONTÍNUAS

Harmonizando as técnicas administrativas do engenheiro e autor francês Jules Henri Fayol e os ideais inovadores de Deming, foi criado um sistema de aprimoramento constante, conhecido como o Kaizen, onde Kai significa “mudança”, e Zen “para melhor”, abrangendo a ideia de melhoria contínua. O Kaizen baseia-se na melhoria não apenas nos processos de uma empresa, mas pode ser utilizado no âmbito familiar e social. Este sistema sugere uma mudança nos processos através de ideais que o indivíduo altera conforme as necessidades existentes, em razão destas necessidades humanas serem ilimitadas, se requer aprimoramento contínuo, assim como a criação de novos recursos. A melhoria contínua pode ser compreendida como um processo de mudança incremental, contínua, abrangendo todas as pessoas da empresa (Caffyn, 1999).

Segundo Masaaki (1994), a realização das tarefas coletivas deverá prevalecer sobre o individualismo, destacando sempre a priorização dos colaboradores como bens mais valiosos dentro da organização. Respeitando suas necessidades individuais, estes são direcionados a alcançarem todas as metas da empresa. Ressaltando que a satisfação e responsabilidade são valores coletivos dentro do sistema kaizen, sendo fortemente também defendidos nos conceitos de liderança.

Para Varvakis et al. (2000), com a globalização as empresas nacionais enfrentam as mesmas dificuldades que as das demais partes do mundo e passam a adotar as melhores técnicas e metodologias para poderem ser competitivas, e entre estas técnicas adotadas está a de melhoria contínua e o estímulo à inovação. Melhoria contínua significa o envolvimento por completo seja cognitivo ou operacional de todos os colaboradores na busca pelo melhor desempenho de seus processos. Isso somente será possível se a empresa adotar políticas que envolvam os funcionários para mudanças contínuas de hábitos e rotinas que estimulem a criatividade.

Em muitas organizações existem muitos grupos isolados, que estão concentrados em suas funções, mas sem entender ou se preocupar em como suas atividades afetam outros setores no processo, conforme destaca Harrington (1993). A essência da melhoria contínua, na visão de Harrington (1997), é iniciar um processo de melhoria para melhorar a satisfação do cliente ou a moral dos empregados, pois a própria melhoria provoca isso. Mas a verdadeira razão para iniciar-se um processo de melhoria é aperfeiçoar o desempenho da organização. Varvakis et al. (2000) salientam que, quando a empresa evolui constantemente em busca da melhoria contínua, os ganhos associados às mudanças de origem tecnológica (gerencial ou operacional) são mais rápidos e mais facilmente incorporados ao processo e, como a organização está acostumada a mudar, aprender e evoluir, ela não oferece restrições às mudanças. Davenport (1998) trata especificamente da diferenciação entre melhoria contínua e inovação, aconselhando a combinação das duas.

A melhoria contínua não é eficaz se tratada isoladamente ou apenas como informação, precisa ser vivida como parte da cultura de uma organização. A melhoria contínua pode ser considerada um contraponto à estratégia da inovação. A estratégia da inovação é apropriada para mercados em expansão, grandes quantidades, recursos abundantes, baixo custo, preocupação com aumento das vendas maior que a de se reduzir os custos. A metodologia kaizen é apropriada para uma situação com excesso de capacidade, muita concorrência, consumidores com mudança de valores e necessidade de lançamento de produtos novos mais rapidamente (IMAI, 1992).

Consiste na introdução de novos produtos e métodos produtivos, na abertura de novos mercados, na descoberta de matérias-primas e na implantação de novas formas de organização (Schumpeter, 1934 apud Rejeb et al., 2008). Para Tidd et al. (2008), Inovação representa mudança, podendo-se descrevê-la em quatro categorias: Inovação de produto, que é a mudança nos produtos/serviços que uma empresa oferece; Inovação de processo, que é a mudança na forma que tais produtos/serviços são produzidos e entregues; Inovação de posição, que é a mudança no contexto de inserção de mercado desses produtos/serviços; e, Inovação de paradigma, que é a mudança nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.

De acordo com o artigo de Lizarelli e Toledo (2015), uma das principais diferenças entre a Inovação e a Melhoria Contínua é a constância das mudanças. A Melhoria Contínua tem o objetivo de ser gradual, sistemática (Imai, 1992; Bessant et al., 1994; Bessant & Francis, 1999; Caffyn, 1999; Savolainen, 1999; Bhuiyan et al., 2006); com foco nas pessoas e no envolvimento do trabalho em grupo (Imai, 1992; Jha et al., 1996; Andersson et al., 2006); com esforços para melhores resultados de eficiência de produtos e processos já existentes (Bhuiyan et al., 2006); conduzida de forma incremental e ininterrupta (Imai, 1992). Já a Inovação tem um caráter mais intermitente (Imai, 1992; Leifer et al., 2000; McLaughlin et al., 2008); com um processo de gestão mais complexo (McLaughlin et al., 2008); possibilidade de uso de novas tecnologias e mudança de trajetória tecnológica (Henderson & Clark, 1990; Imai, 1992; Corso & Pellegrini, 2007); geralmente envolvendo grandes investimentos e esforços para aquisição de conhecimento (Imai, 1992; Tidd et al., 2008).

Sanchez-Ruiz et al (2018) concluem, com base nas publicações estudadas, que o interesse em melhoria contínua tem crescido e a partir da explicação da análise da composição da palavra Kaizen, ou seja, Kai significa mudança e Zen significa bom, que Kaizen pode se compreendida como melhoria contínua e inovação.

No contexto empresarial, por exemplo, a mudança está se tomando a regra e não a exceção. Este cenário acarreta diversas consequências decorrentes, principalmente, por intermédio da gestão ineficaz. A falta de inter-relação entre os setores constitui a falha na comunicação da hierarquia empresarial. Ainda na inexistência da boa gerência, a cobrança excessiva de resultados e a sobrecarga de trabalho são derivadas desta ausência. Os gestores

que agem de tal maneira em relação aos seus subordinados, não conseguem, na maioria dos casos, alcançar as metas estabelecidas pela empresa. No ambiente de trabalho, é imprescindível a motivação dos colaboradores, uma vez que estão motivados estarão atentos e disponíveis para realizarem suas funções. Na inexistência disto, no cenário competitivo, as organizações ficam estagnadas e são ultrapassadas pelas demais que veem a motivação como parte essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e, por conseguinte, o progresso financeiro.

Diante disto, a grande estratégia a fim de minimizar estes danos, refere-se à aplicação de ferramentas de melhoria contínua na produção. Desta forma, consideramos os entrelaçamentos entre uma boa liderança, incentivando positivamente com o estímulo à criatividade, inovação e melhorias contínuas, sendo essas ferramentas muito vantajosas. Novas demandas dos clientes, novos produtos, novas técnicas de produção e comercialização, novos processos de gerenciamento, novos mercados, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação, entre outros, surgem a cada dia e cada vez mais rápido.

A magnitude e a velocidade dessas transformações estão a exigir novas formas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras preestabelecidas. A partir de medidas administrativas, como a descentralização do processo de decisão, este quadro está exigindo uma crescente capacidade criativa da parte das lideranças e de outros membros da força de trabalho das organizações. Por esta razão, desafios a serem trabalhados no contexto organizacional são: como introduzir, através de uma boa liderança, inovações e como facilitar o processo de adaptação dos indivíduos à mudanças e melhorias.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a produção deste artigo foi realizada uma revisão da literatura buscando responder a pergunta que motivou o trabalho desta pesquisa. Para leitura de artigos, selecionou-se a base de dados Scopus, por ser a maior base de dados internacional, interdisciplinar com maior número de indexação de publicações revisadas por pares (SCOPUS, 2019). Para ampliar a reflexão trabalhou-se de modo integrado com uma busca exploratória a partir de publicações na área de liderança. Realizou-se uma pesquisa buscando trabalhar os principais descritores chaves com base na problemática. Buscando uma análise considerando as organizações, e a fim de direcionar o olhar para a problemática trabalhou-se com a combinação dos descritores.

Beyea, Nichll (1998) descrevem a revisão, como uma oportunidade de analisar e resumir as pesquisas realizadas e publicadas, como em uma busca por solução de mistério, sobre um determinado tema e a partir de um estudo extrair conclusões que possibilitem uma discussão e um panorama futuro.

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2006), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, envolvendo um levantamento bibliográfico, e análise de exemplos.

A pesquisa descritiva, de acordo com Mezzaroba (2003), não propõe soluções, apenas descreve como visto pelo pesquisador, podendo ter sido interpretada, mas somente com contribuições que se deseja dar. Ainda de acordo com Mezzaroba (2003), a pesquisa qualitativa busca identificar a natureza dos dados, e não os medir. A compreensão das informações é feita de forma global e inter-relacionada com os fatores mais variados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva conclusiva. Este tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo

Mattar (2008), um dos propósitos da pesquisa descritiva é descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis, no caso desta pesquisa as variáveis são exatamente a liderança e as inovações e melhorias, além disso, serão descritas as informações encontradas na literatura, sem manipular os resultados, fazendo-se interpretações para compreender como a liderança pode afetar a inovação e as melhorias dentro das organizações.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A revisão integrativa de Solaimani et al (2019) se propõe a apresentar como a filosofia Lean propicia os processos de inovação de uma empresa. Foram analisadas pesquisas realizadas em 243 empresas holandesas. Para tanto os autores determinam 5 princípios que são diretamente relacionados com a gestão da inovação, são eles: coaching leadership, cultura de aprendizagem, valorização dos funcionários, rotinas de aprendizagem e rede colaborativa e apresentam suas conclusões a partir de um estudo bibliográfico, ressaltando que a inovação é essencial para a sobrevivência do negócio bem como uma ajustada composição entre processos e pessoas.

Como um conjunto de boas práticas, o Lean vem sendo considerado para fins de gestão da operação uma grande inovação, tendo seus princípios amplamente utilizados em seguimentos que variam de gestão de projeto e marketing a liderança.

No vocabulário Lean, líderes são referenciados como coaches, e também o principal elo entre as ferramentas e práticas entre os processos e pessoas e que é o coaching leadership considerado o verdadeiro impulsionador de resultados referente a inovação.

Sanchez-Ruiz et al (2018) discorrem sobre a necessidade de se desenvolver e analisar um novo constructo para o aprimoramento da melhoria contínua, considerando como ponto de destaque o fato de existir pouco estudo que possa validar na prática os estudos teóricos. Os autores concordam com o estudo da literatura que apontam que a liderança é um dos facilitadores, principalmente nos primeiros estágios de execução quando há resistência e ceticismo quanto às mudanças.

Já Costa et al (2018) se propõem a examinar o papel central das pessoas, o fator humano, na melhoria contínua sustentável utilizando como método inovador de pesquisa, a fim de provocar um entendimento da relação causa-efeito. Outra descoberta nos estudos é o fato de que as organizações que implementam a melhoria contínua sustentável tem seus experts, além de outros recursos tem sólida experiência em liderança.

O engajamento é necessário entre todos os colaboradores e que estes devem ser inspiradores pelos líderes e que a alta gerência deve assegurar que todos os stakeholders tenham a devida compreensão da importância da melhoria contínua, desta maneira devem se manter presentes onde o trabalho é efetivamente realizado, e demonstrando comprometimento emocional e físico.

Desta forma, com base na revisão bibliográfica apresentada, foi possível identificar práticas que sustentam essas relações e inferir sobre implicações e benefícios gerenciais gerados pelo uso das práticas. A identificação das relações mostrou que o tema de pesquisa e a aplicação nas organizações são bastante amplos, e que as relações envolvem diferentes aspectos da gestão organizacional, como cultura, ferramentas e técnicas de gestão de projetos, colaboração entre equipes e projetos e interação entre pessoas de áreas distintas.

Então, podemos dizer que há uma relação entre a figura do líder no que tange os aspectos organizacionais, com a aplicação de melhoria contínua e inovação.

É possível compreender a MC como impulsionadora da cultura de Inovação, da transmissão de conhecimento necessário para a gestão da inovação e como base cultural para

impulsionar a participação de todos na empresa no processo de inovação. Reforçando a ideia da participação de clientes, fornecedores e membros externos e internos da organização, como sendo positiva para a gestão e melhorias. Em contra partida, também foi possível notar que embora tenha relações envolvendo aspectos colaborativos entre MC e Inovação, os trabalhos sobre esse tópico ainda são muito escassos, não sendo possível realizar afirmações sobre práticas e perspectivas de aplicação.

As práticas e perspectivas técnicas recomendadas para a melhoria de desempenhos nas organizações são: círculos de qualidade, benchmarking, melhoria contínua (kaizen), empoderamento e terceirização. A organização deve elevar os níveis de consciência/conscientização dos funcionários sobre a importância das questões de melhoria da qualidade na competitividade das empresas, promovendo o envolvimento de cada colaborador em programas orientados para a melhoria da qualidade (Mendes, 2012).

O sucesso das organizações depende do desenvolvimento destas pequenas alterações e isso deve ser feito em bases cotidianas. Continuamente procurar novas maneiras sobre como melhorar o desempenho real (Daft e Marcic, 2013), significa a implementação de muitas pequenas melhorias em todas as partes das organizações, o tempo todo (Daft e Marcic, 2013). A melhoria contínua deve ser a forma de trabalhar e viver dentro da organização, para todos os trabalhadores de toda a organização. O papel de todos é igualmente importante no sistema. A fim de fazer melhorias contínuas como parte da organização, como uma ferramenta disponível para os gestores é a chamada “caminhada do gerente”.

De acordo com esta técnica, o gerente todos os dias vai para os departamentos da organização e faz uma breve conversa com seus funcionários. Eles falam sobre o trabalho que eles estão fazendo e o que eles poderiam fazer de forma diferente, a fim de melhorar o seu desempenho, e que a gestão da organização pode fazer e ajudá-los a isso. Aqui, os funcionários são tratados como eles são especialistas em seu trabalho (Bodek, 2015). Esta técnica também é conhecida como kaizen (em japonês), onde kai significa mudança e zen, melhor. Para a implementação bem sucedida desta técnica, é necessário analisá-la a partir de três dimensões: direção dos funcionários da organização, capacidade dos funcionários na organização, a confiança mútua entre os funcionários e, especialmente, os funcionários e seus gerentes. O maior benefício que a organização pode esperar é o aumento do engajamento dos funcionários, mais inovações, maior eficiência dos funcionários, melhor a qualidade geral, etc. (Rexhepi, 2010).

Pesquisas mostraram que a implementação dos programas de qualidade em organizações melhora significativamente seu desempenho geral, por isso é tão importante o papel do líder nessas organizações. Entende-se a necessidade do gerenciamento na aplicação de ferramentas enxutas, tais como a melhoria contínua. Já o autor Aikhuelea (2017), acredita que o ponto de partida de alcançar a mentalidade lean na empresa deve ser através da adoção de uma abordagem sistemática, pensando enxuto ao implementar lean (Stenius, 2011), que está priorizando as práticas de desenvolvimento de produtos enxutos, enquanto considerando os desafios e limitações enxutos identificados no passado. Conforme indicado pelo autor, sobre as limitações administrativas e enxutas de implementação temos:

**Gestão e liderança:** De acordo com Karlsson e Ahlström (2013), a ênfase excessiva gerencial em Pesquisa e Desenvolvimento em projetos de desenvolvimento dificulta os esforços para alcançar a integração multifuncional, que está no centro do produto enxuto e iniciativa de desenvolvimento.

**Competências e experiência:** As equipes de desenvolvimento de produtos desenvolvem frequentemente conhecimentos e competências especializados, o que muitas vezes as faz querer resistir a quaisquer alterações longe do conhecimento especializado existente, uma vez que investiram tanto nesse conhecimento.

Cultura da Organização: De acordo com Liker (2004) um dos maiores desafios ao se tornar Lean é "como criar uma organização alinhada de indivíduos que cada um tem o DNA da organização e estão continuamente aprendendo juntos para agregar valor ao cliente".

Os resultados do modelo sistemático proposto por Aikhuelea (2017) contribuem para a literatura de desenvolvimento de produtos enxutos, identificando algumas práticas básicas enxutas que encontraram aplicações no processo de desenvolvimento de produtos em empresas. Desta forma, este estudo servirá como um sistema consultivo e um guia para os gestores de desenvolvimento de produtos que planejam avaliar suas práticas atuais, na alocação de recursos razoáveis e na implementação de práticas enxutas no desenvolvimento de produtos com consideração especial das incertezas, limitações administrativas e enxutas das implementações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na revisão de literatura foi possível perceber que a liderança é um tema de extrema importância dentro das organizações, assim, quando trabalhada para o desenvolvimento de pessoas contribui de forma direta com a melhoria contínua.

Desta forma, de acordo com a pergunta de pesquisa buscando compreender como a liderança pode contribuir com a inovação e melhorias contínuas dentro das organizações do conhecimento, podemos perceber que a metodologia Lean é o ponto de contato entre inovação, Kaizen ou melhoria contínua e liderança. As empresas e organizações que investem no aprendizado dentro do Lean Management desenvolve maiores atributos de liderança, que contribuem positivamente no estímulo à melhorias contínuas através da ferramenta Kaizen e também auxilia nas implementações de inovações.

Diante disto, quanto ao objetivo proposto, ressalta-se a interpretação de como a liderança pode afetar o ambiente produtivo, como parte essencial do desenvolvimento empresarial. Identificando os resultados em ações que a participação do líder estimule conquistas, através da inovação, criatividade e melhorias, que se tornam as estratégias notórias para as organizações, e também, ferramentas que garantam a competitividade e a vantagem no mercado atuante. Desta forma, um clima favorável, o engajamento da alta direção, à criatividade, aliado à prática intencional do processo de resolução criativa de problemas, pode facilitar a mudança e a introdução bem-sucedida da inovação no contexto organizacional.

Através da metodologia que foi utilizada, percebeu-se que há a necessidade de aprofundar estudos neste elo entre a Liderança e Inovação, principalmente devido a carência de pesquisas sobre este entrelaçamento e por julgá-la de grande importância para a sociedade, principalmente do ponto de vista do trabalhador e da sobrevivência das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Aikhuele, D. O., & Turan, F. M. (2016). Proposal for a Conceptual Model for Evaluating Lean Product Development Performance: A Study of LPD Enablers in Manufacturing Companies. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 114, No. 1, p. 012047). IOP Publishing.
- Aikhuelea, D.O (2017). Systematic model for lean product development implementation in an automotive related company. Management Science Letters. Growing Science Ltd. All rights reserved. doi: 10.5267/j.msl.2017.4.003

- Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*, 18(3), 282-296. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780610660004>.
- Bennis, Warren & Nanus, Burt. *Líderes*. São Paulo. Harbra, 1988.
- Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing Strategic Continuous Improvement Capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1106-1119. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910291032>.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29. [http://dx.doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90067-1](http://dx.doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1).
- Beyea, Suzanne; Nichll, Leslie H. Writing an integrative review. *AORN journal*, v. 67, n. 4, p. 877-881, 1998.
- Bhuiyan, N., Baghel, A., & Wilson, J. (2006). WILSON, J. A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(8), 671-687. <http://dx.doi.org/10.1108/17410400610710206>.
- Caffyn, S. (1999). Development of a continuous improvement selfassessment tool. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1138-1153. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910291050>.
- Costa, Federica et al. How to foster Sustainable Continuous Improvement: A cause-effect relations map of Lean soft practices., v. 6, p. 100091, 2019.
- Davenport, T. H.; Prusak, L.. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Editora Campus. Rio de Janeiro: 1998.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- Harrington, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Harrington, H. J. *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- Henderson, R., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: the reconfiguration of existing products technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30. <http://dx.doi.org/10.2307/2393549>.
- Hunter, James C. *Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de o monge e o executivo*. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- Imai, Masaaki. *Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo*, IMAM, 1992.
- Jha, S., Noori, H., & Michela, J. L. (1996). The dynamics of continuous improvement: Aligning organizational attributes and activities or quality and productivity. *International Journal of Quality Science*, 1(1), 19-47. <http://dx.doi.org/10.1108/13598539610117975>.
- Karlsson, C., & Ahlström, P. (1996). The difficult path to lean product development. *Journal of product innovation management*, 13(4), 283-295.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, M., & Veryzer, R. W. (2000). *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business School Press. 261 p.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way, 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

- Lizarelli, F.L.; Toledo, J.C. Identificação de relações entre Melhoria Contínua e Inovação de produtos e processos por meio de revisão bibliográfica sistemática. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 22, n. 3, p. 590-610, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1227-14>
- Mattar, Fauze N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Mclaughlin, P., Bessant, J., & Smart, P. (2008). Developing an organisation culture to facilitate radical innovation. *International Journal of Technology Management*, 44(3), 298. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2008.021041>.
- Mezzaroba, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. *Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Rejeb, H. B., Morel-Guimarães, L., Boly, V., & Assiélou, N. D. G. (2008). ASSIÉLOU, N'D. G. Measuring innovation best practices: improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. *Technovation*, 28(12), 838-854. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2008.08.005>.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- Sanchez-Ruiz, Lidia; Blanco, Beatriz; Gomez-Lopez, Raquel. Continuous improvement enablers: Defining a new construct. *Journal of Industrial Engineering and Management*, v. 12, n. 1, p. 51-69, 2019.
- Savolainen, T. I. (1999). Cycles of continuous improvement Realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1203-1222. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910291096>.
- Schumpeter, J. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural.
- Stenius, P. (2011). Making Lean Work Leaner by Prioritizing Actions and Moving Promptly into Implementation. *Reddal-BusinessDeveloperNewsletter*.
- Teixeira, J. F. *Comunidades virtuais de prática: como as comunidades de prática na internet estão mudando os negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman. 600 p.
- Varvakis, G. J. *Gerenciamento de processos. Apostila da disciplina de gerenciamento de processos e variável ambiental*. PPGEP - UFSC, 2000.
- Vergara, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 3ª Edição: São Paulo: Atlas, 2003.
- Wall, A. A.. Forget value-based management and the balanced scorecard. An interview with Professor Ken Merchant. *Measuring Business Excellence*. 2005.