ÁREA TEMÁTICA: ÁREA 6 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

LIDERANÇA SITUACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA REVISÃO TEÓRICA

Resumo: A liderança situacional, modelo desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, fundamenta-se na flexibilidade do líder em ajustar seu comportamento conforme o nível de maturidade e desenvolvimento de seus liderados. O presente estudo investiga como a liderança situacional pode contribuir como estratégia de inovação em pequenos negócios no Brasil, especificamente nos setores de comércio e serviços. O problema de pesquisa questiona de que maneira essa abordagem adaptativa favorece ambientes inovadores em organizações caracterizadas por limitações estruturais e de recursos. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa de fins descritivos, conduzida por meio de revisão bibliográfica fundamentada em obras clássicas da administração e em estudos contemporâneos publicados, em sua maioria. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os estudos indicam que a natureza adaptativa da liderança situacional permite ao gestor atuar como facilitador, removendo barreiras e promovendo a segurança psicológica essencial para a inovação. Conclui-se que o modelo é consistente para fortalecer a inovação em micro e pequenas empresas, desde que a aplicação dos estilos seja baseada em um diagnóstico preciso da equipe.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competitividade. Líderes. Desenvolvimento.

Abstract: Situational leadership, a model developed by Paul Hersey and Ken Blanchard, is grounded in the leader's flexibility to adjust their behavior according to the maturity and development level of their team members. This study investigates how situational leadership can contribute as an innovation strategy for small businesses in Brazil, specifically within the trade and service sectors. The research problem addresses how this adaptive approach fosters innovative environments in organizations characterized by structural and resource limitations. Methodologically, a qualitative, descriptive study was conducted through a literature review based on classic management works and contemporary studies. Data analysis was performed using the content analysis technique proposed by Bardin (2011). The findings indicate that the adaptive nature of situational leadership allows the manager to act as a facilitator, removing barriers and fostering the psychological safety essential for innovation. The study concludes that the model is effective for strengthening innovation in micro and small enterprises, provided that the application of leadership styles is based on an accurate assessment of the team.

Keywords: People Management. Competitiveness. Leaders. Development.

1. INTRODUÇÃO

A liderança tem sido objeto de investigação constante nas áreas de administração por sua influência direta no comportamento, no desempenho e nos resultados organizacionais. No cenário contemporâneo, marcado pela transformação digital e pela crescente complexidade das relações de trabalho, Northouse (2016) destaca que os estilos de liderança exigem maior flexibilidade e sensibilidade às necessidades das equipes para estimular o engajamento e a inovação.

No contexto brasileiro, os pequenos negócios representam cerca de 99% das empresas do país e respondem por parcela significativa dos empregos formais, conforme dados do SEBRAE (2023). Esse cenário evidencia a importância de identificar práticas de gestão capazes de fortalecer a competitividade dessas organizações, sobretudo em regiões onde o comércio e os serviços desempenham papel central na economia local. A inovação configura-se como elemento determinante para a continuidade e competitividade das pequenas empresas, pois possibilita a adaptação às mudanças do mercado e às novas demandas dos consumidores.

Contudo, em empreendimentos de pequeno porte, em que os recursos financeiros, estruturais e humanos são limitados, o desafio da inovação intensifica-se. Hersey; Blanchard (1986) destacam que estilos de liderança flexíveis são indispensáveis em situações que exigem ajustes constantes, permitindo ao gestor apoiar a equipe conforme seu nível de maturidade e competência. Apesar disso, ainda é pouco explorado de que forma a liderança pode ser utilizada como estratégia de inovação em pequenas empresas, lacuna evidenciada por Dória; Cunha (2019).

Diante desse panorama, este estudo formula o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a liderança situacional pode contribuir como estratégia de inovação em micro e pequenas empresas dos setores de comércio e serviços? O objetivo geral consiste em investigar como a liderança situacional contribui para contextos empresariais inovadores. Assim, buscou-se entender a relação entre liderança e inovação em pequenos negócios; identificar como a liderança situacional favorece ambientes inovadores; e discutir sua aplicação em contextos empresariais a partir de estudos já publicados. A pesquisa justifica-se pela relevância social dos pequenos negócios na economia brasileira e pela necessidade de preparar líderes para fomentar a inovação em estruturas enxutas e com recursos limitados. Este artigo está organizado em fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e conclusão e contribuições.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto da Liderança

A liderança evoluiu de modelos rígidos para abordagens dinâmicas. Em sua fase inicial, prevaleciam os estilos autocrático e democrático, que se apresentavam como opostos, limitando sua aplicação em cenários diversos (Hersey; Blanchard, 1969). Com o tempo, percebeu-se a necessidade de um modelo mais adaptável, surgindo a Liderança Situacional, fundamentada na ideia de que não existe um estilo único eficaz para todos os contextos.

Cabe apontar que líderes adaptativos lidam melhor com a diversidade de perfis e a necessidade constante de inovação. Northouse (2016) complementa que a liderança transformacional inspira seguidores por meio de visão e propósito,

favorecendo a mudança organizacional. Nesse sentido, o modelo situacional surge como uma síntese flexível que considera a maturidade da equipe como o fator determinante para a escolha da conduta gerencial.

2.2 O Modelo de Liderança Situacional

A liderança situacional propõe a modulação da conduta do líder de acordo com o contexto. Robbins e Judge (2013) alertam para a dificuldade prática de diagnosticar com precisão o nível de maturidade em situações de alta pressão. O modelo apresenta quatro estágios fundamentais: **Diretivo (E1):** Para equipes com baixa experiência. Ex: uma sorveteria recém-inaugurada; **Persuasivo (E2):** Para colaboradores com alguma competência, mas que carecem de confiança. Ex: oficina mecânica agrícola; **Participativo (E3):** Para equipes competentes que necessitam de envolvimento decisório. Ex: loja de hortifruti buscando novos nichos; **Delegativo (E4):** Para equipes de alta competência e autonomia. Ex: equipe médica de transplante.

Os estágios mostram que a liderança não é fixa, mas ajustável conforme a maturidade dos colaboradores, o que amplia a eficácia organizacional. A figura 1 ilustra o modelo de Liderança Situacional proposto por Hersey; Blanchard (2019), e busca explicar como os líderes podem adaptar sua forma de conduzir a equipe de acordo com o nível de desenvolvimento dos colaboradores.

Figura 1: Modelo de Liderança Situacional



Fonte: adaptado de Hersey; Blanchard (2019, p. 64)

Esse modelo é estruturado em dois eixos principais: o comportamento de apoio, relacionado à capacidade do líder de incentivar, motivar e ouvir sua equipe; e o comportamento diretivo, que envolve a orientação, a definição de instruções claras e

o acompanhamento das tarefas realizadas pelos liderados. A partir dessa combinação, são identificados quatro estilos de liderança.

O primeiro é a Direção (E1), em que o líder oferece muitas instruções e acompanha de perto, já que os colaboradores ainda não possuem a experiência necessária, embora estejam motivados a cumprir suas atividades.

O segundo estilo é o Coaching (E2), no qual o líder continua orientando, mas também intensifica o apoio, uma vez que o colaborador já adquiriu certo conhecimento, mas pode enfrentar momentos de insegurança ou perda de confiança.

O terceiro é o Apoio (E3), aplicado quando o indivíduo já demonstra competência, mas apresenta oscilação em seu empenho, sendo necessário que o líder reduza o número de ordens e foque mais em incentivar, ouvir e apoiar.

Por fim, há a Delegação (E4), utilizada quando o colaborador já está altamente capacitado e confiante, permitindo ao líder conceder maior autonomia, uma vez que o profissional já possui condições de direcionar seu próprio trabalho (Hersey; Blanchard, 2019 p. 64).

2.3 Tipos e Dimensões da Inovação

A inovação é entendida como a capacidade de transformar ideias em novos produtos, processos ou modelos organizacionais que agreguem valor ao negócio (Tidd; Bessant, 2015). Em pequenos negócios, mais do que grandes investimentos em tecnologia, a inovação depende da criatividade, da adaptação e da sensibilidade às mudanças de mercado.

A inovação é um fenômeno multifacetado que agrega valor ao negócio por meio da introdução do novo. Segundo a classificação de Tidd e Bessant (2015), ela pode ser categorizada em quatro tipos principais:

I. **Inovação de Produto:** Focada na criação ou melhoria de bens e serviços para atender novas demandas ou aperfeiçoar desempenhos existentes;
II. **Inovação de Processo:** Envolve novas formas de produzir ou distribuir produtos, visando maior eficiência e redução de custos operacionais;
III. **Inovação Organizacional:** Relacionada à adoção de novas práticas de gestão, cultura e estrutura que favoreçam a colaboração interna e a criatividade coletiva;
IV. **Inovação de Marketing:** Refere-se a novas formas de posicionar, precificar ou promover produtos, estabelecendo diferenciais competitivos no mercado.

Além desses tipos, autores como Freeman e Soete (2008) e Dodgson, Gann e Salter (2008) destacam duas dimensões que ajudam a compreender a intensidade da inovação: Inovação incremental, caracterizada por melhorias graduais e contínuas nos produtos e processos já existentes; e Inovação radical ou disruptiva, que rompe com padrões e tecnologias anteriores, criando bases de mercado.

A inovação incremental ocorre quando as mudanças são progressivas, aprimorando algo que já existe sem alterar sua estrutura essencial. Esse tipo de inovação é importante para manter a competitividade e garantir a eficiência operacional, pois permite às organizações evoluírem de forma contínua e sustentável (Tidd; Bessant, 2015).

Já a inovação radical representa um salto significativo, introduzindo novas tecnologias, produtos ou modelos de negócio que transformam profundamente o setor. Ela demanda maior investimento e envolve riscos mais altos, mas pode gerar grandes vantagens competitivas (Freeman; Soete, 2008).

Por sua vez, a inovação disruptiva, conforme Christensen (1997), diferencia-se por introduzir soluções mais simples, acessíveis ou convenientes, que inicialmente

atendem nichos de mercado, mas acabam substituindo tecnologias e modelos dominantes. Essa forma de inovação altera a lógica competitiva, criando mercados e tornando obsoletas as soluções anteriores.

Essas diferentes classificações reforçam que inovar não é apenas introduzir tecnologia, mas gerar valor a partir de novas ideias aplicadas de forma prática e estratégica.

2.4 O Papel da Liderança no estímulo à Inovação

A liderança atua como o principal vetor da capacidade inovadora ao moldar o clima organizacional. De acordo com Tidd e Bessant (2018), líderes inovadores promovem uma cultura que valoriza a autonomia, o diálogo e a tolerância ao erro, fatores essenciais para o surgimento de soluções criativas.

Amabile (1998) complementa que o líder influencia diretamente o clima psicológico das equipes, determinando o quanto os indivíduos se sentem seguros para propor e testar novas abordagens. Essa segurança psicológica é a condição indispensável para que o colaborador sinta que pode experimentar sem medo de represálias diante de eventuais falhas.

Nesse sentido, Northouse (2016) explica que líderes eficazes são aqueles que reconhecem o nível de competência e comprometimento dos liderados para ajustar o grau necessário de direção e apoio. Esse equilíbrio entre liberdade e controle é o que estimula tanto o desempenho imediato quanto o aprendizado contínuo, permitindo que a inovação ocorra de forma sistemática em ambientes dinâmicos e mutáveis.

Portanto, a liderança atua como vetor da inovação, direcionando esforços, encorajando a experimentação e alinhando o comportamento das equipes aos objetivos estratégicos. Essa relação se torna ainda mais clara ao analisarmos a liderança situacional, que, por sua natureza adaptativa, representa uma abordagem eficaz para sustentar e ampliar as estratégias de inovação dentro das organizações.

A relação entre liderança e inovação também pode ser compreendida a partir da perspectiva da mudança organizacional. Para Kotter (1996), a capacidade do líder de conduzir processos de mudança de forma estruturada é fundamental para a adaptação das organizações em ambientes dinâmicos.

Nesse sentido, a inovação depende não apenas da geração de ideias, mas da habilidade do líder em mobilizar pessoas, reduzir resistências e consolidar novas práticas no cotidiano organizacional.

A liderança situacional, proposta por Hersey; Blanchard (1986), fundamenta-se na ideia de que não existe um único estilo de liderança eficaz para todas as circunstâncias. O líder deve ajustar seu comportamento conforme o grau de maturidade, competência e motivação dos liderados. Essa capacidade de adaptação é o ponto de convergência entre liderança e inovação, pois ambas requerem sensibilidade ao contexto e disposição para ajustar estratégias diante de mudanças.

Em ambientes inovadores, a flexibilidade da liderança situacional se mostra essencial. Em fases iniciais de um projeto criativo, por exemplo, é comum que as equipes apresentem incertezas ou falta de experiência, demandando um estilo mais diretivo (E1). À medida que os colaboradores desenvolvem autonomia e confiança, o líder pode adotar posturas persuasivas e participativas (E2 e E3), favorecendo o compartilhamento de ideias e o engajamento coletivo. Quando o grupo atinge alto desempenho e maturidade, o estilo delegativo (E4) estimula a liberdade necessária para a experimentação e a inovação contínua (Hersey; Blanchard, 1986; Northouse, 2016).

Diante dessa relação intrínseca entre adaptação da liderança e estímulo à inovação, torna-se possível identificar como cada estilo situacional atua na prática para favorecer diferentes mecanismos inovadores dentro das equipes, conforme relacionado no Quadro 1.

Quadro 1: Relação operacional entre Liderança Situacional e Inovação

Estilos (E)	Diagnóstico	Mecanismos De Inovação Ativado	Resultado Empírico (Publicado)
E1 (Diretivo)	Baixa competência, tarefa incerta	Estruturação de tarefas, redução da ambiguidade, teste inicial controlado	Permite iniciar melhorias em processos quando falta experiência (Dória; Cunha, 2019)
E2 (Persuasivo)	Alguma competência, baixa confiança	Persuasão, modelagem, apoio à tentativa, acelera a aprendizagem	Facilita experimentos assistidos que levam a pequenas inovações incrementais (SEBRAE, 2022)
E3 (Participativo)	Competentes, baixa iniciativa	Autonomia estimulada, colaboração e ideação coletiva	Aumenta a participação em processos de inovação e implementação de melhorias (Dória; Cunha, 2019)
E4 (Delegativo)	Equipe madura e autogerida	Delegação total, experimentação livre, escalonamento de inovações	Promove inovação de processo por iniciativa da equipe (Blanchard, 2007)

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Em suma, a relação operacional demonstra que o estímulo à inovação não é um processo uniforme, mas uma jornada que depende diretamente da capacidade analítica do líder em diagnosticar a prontidão de sua equipe. Nos estágios iniciais (E1 e E2), a liderança atua na redução de ambiguidades e no suporte à aprendizagem, permitindo que falhas iniciais sejam corrigidas rapidamente em prol de inovações incrementais. À medida que a maturidade evolui para os níveis E3 e E4, o foco do gestor desloca-se da supervisão técnica para a facilitação de um ecossistema criativo, onde a autonomia e a segurança psicológica permitem que ideias disruptivas surjam da própria equipe.

Portanto, consolidar a liderança situacional como estratégia de inovação significa transformar a gestão em um mecanismo ágil, capaz de converter as limitações de recursos típicas dos pequenos negócios em vantagem competitiva por meio do engajamento humano.

A aplicação prática da liderança situacional em pequenos negócios demonstra que a inovação nessas organizações raramente advém de grandes centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas sim de necessidades cotidianas, como a melhoria de processos, retenção de clientes e adaptação ágil ao mercado. Estudos empíricos em pequenas empresas brasileiras realizados por Dória; Cunha (2019) identificam que líderes que equilibram comportamentos de orientação e apoio são os que mais favorecem a implementação de processos inovadores e a participação ativa da equipe.

Para compreender como essa dinâmica ocorre no dia a dia, podem-se observar cenários práticos nos setores de comércio e serviços que ilustram a transição entre os estilos situacionais e seu impacto na capacidade criativa:

- **Cenário de Estruturação Inicial (E1):** Em uma sorveteria recém-inaugurada com atendentes inexperientes, o líder atua de forma diretiva, ensinando processos operacionais e o uso de sistemas. Praticamente, este estilo permite a inovação incremental em processos, pois o monitoramento constante evita falhas básicas e estabelece um padrão de qualidade que serve de base para futuras melhorias (Hersey; Blanchard, 1986).
- **Cenário de Desenvolvimento de Habilidades (E2):** Em uma oficina mecânica agrícola que treina técnicos para projetos mais complexos, o líder persuasivo não apenas delega, mas explica o "porquê" de cada tarefa e fornece *feedback* contínuo. Dados práticos sugerem que esse suporte emocional fortalece a autoconfiança, essencial para que o colaborador se sinta seguro para propor soluções técnicas inovadoras em diagnósticos de máquinas (Hersey; Blanchard, 1986).
- **Cenário de Ideação Coletiva (E3):** Em uma loja de hortifruti buscando novos nichos de mercado, o líder participativo atua como facilitador, incentivando a equipe de marketing e vendas a compartilhar ideias para campanhas. Na prática, esse estilo aumenta o engajamento e faz com que a inovação organizacional ocorra através da colaboração coletiva, valorizando a experiência acumulada do time (Hersey; Blanchard, 1986).
- **Cenário de Autonomia Total (E4):** Em ambientes de alta competência, como uma equipe médica de transplante, o líder limita-se a definir metas estratégicas (taxas de sucesso e tempo de recuperação), permitindo autonomia total no processo operacional. Este cenário exemplifica a inovação disruptiva de processos, em que especialistas altamente maduros têm liberdade para experimentar e escalonar melhorias sem a interferência do gestor (Hersey; Blanchard, 2019).

Pesquisas nacionais do SEBRAE (2022) corroboram esses exemplos ao confirmar que os comportamentos centrais do modelo situacional proximidade do líder, suporte e diagnóstico de prontidão estão diretamente associados à maior propensão à inovação em micro e pequenas empresas no Brasil.

Portanto, a evidência prática indica que a liderança situacional funciona como um mecanismo compensatório: ela utiliza o engajamento humano para suprir a escassez de recursos financeiros e tecnológicos típica dos pequenos negócios, transformando a maturidade da equipe em vantagem competitiva.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica qualitativa de fins descritivos. A abordagem qualitativa é justificada pela necessidade de compreender em profundidade as nuances das relações de liderança e inovação que não podem ser quantificadas objetivamente.

Para garantir o rigor acadêmico, o levantamento fundamentou-se em uma revisão bibliográfica narrativa. Como critério de delimitação da pesquisa, destaca-se que foram mantidas obras sem restrição temporal quando consideradas necessárias para a fundamentação e a definição conceitual de liderança situacional, criatividade e inovação. Esse critério metodológico viabilizou a incorporação de contribuições seminais e clássicas da administração, essenciais para estruturar a base conceitual do estudo. Por outro lado, para a identificação de evidências contemporâneas sobre a aplicação organizacional do modelo, adotou-se o período de 2010 a 2025 como

janela temporal de inclusão, garantindo o mapeamento de práticas, dados do SEBRAE e desafios recentes de gestão de pessoas e competitividade em pequenos negócios.

A seleção do material bibliográfico considerou a relevância teórica e a contribuição de cada obra para o tema. Para garantir a transparência e a reprodutibilidade da coleta, o processo de busca foi estruturado de acordo com a natureza técnica de cada recurso informacional consultado, conforme detalhado no Quadro 2. Desse modo, o levantamento envolveu consultas às bases bibliográficas *Scopus* e *Web of Science*; à biblioteca científica *SciELO*; ao *Portal de Periódicos CAPES*, utilizado como portal de acesso a diferentes bases; ao *Google Scholar*, adotado como mecanismo de busca acadêmica; e ao *ResearchGate*, na condição de rede acadêmica e repositório de trabalhos disponibilizados por usuários.

A amostra final totalizou 36 fontes bibliográficas. A análise de todo o material foi realizada por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), o que permitiu identificar padrões, convergências e limitações nas aplicações práticas do modelo investigado.

O Quadro 2, apresentado a seguir, detalha os autores e as obras fundamentais que compuseram a base teórica deste estudo, destacando suas principais abordagens conceituais.

Quadro 2 - Obras e abordagens teóricas utilizadas na pesquisa

Autores	Abordagens
Hersey; Blanchard (1986, 2010, 2019)	Teoria da liderança situacional;
Drucker (1985)	Relaciona a inovação ao empreendedorismo e à gestão estratégica
Schumpeter (1982)	Conceito de “destruição criadora” como elemento central do desenvolvimento econômico e da inovação
Bass; Avolio (1994, 2004)	Abordam a liderança transformacional e sua influência na motivação, criatividade e inovação dentro das organizações.
Mintzberg (2003, 2009)	Contribuem com os papéis gerenciais e os processos de tomada de decisão que afetam diretamente a liderança e a capacidade inovadora.
Chiavenato (2014, 2016)	Apresenta fundamentos de gestão de pessoas e práticas de liderança aplicáveis ao desenvolvimento de equipes e incentivo à inovação.
Argyris; Schön (1996)	Desenvolvem a teoria da aprendizagem organizacional em ambientes adaptativos e inovadores.
Schein (2010)	Discute cultura organizacional e sua influência sobre comportamentos de liderança e práticas de inovação.
Amabile (1998, 2007)	Explora fatores que impulsionam a criatividade e o comportamento inovador no trabalho, destacando o papel do líder nesse processo.
Robbins; Judge (2013) e Northouse (2016),	Comportamento organizacional e os diferentes estilos de liderança
Tidd; Bessant (2015, 2018)	A gestão da inovação e suas estratégias nas organizações

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A seleção desse material considerou a relevância teórica e a contribuição de cada obra para o tema. O processo de busca utilizou bases de dados renomadas e palavras-chave específicas, conforme sistematizado no Quadro 3, garantindo a transparência e a reprodutibilidade da coleta.

Quadro 3 – Bases de dados e palavras-chave utilizadas na pesquisa

Base de dados	Palavras-chave para pesquisa
SciELO	liderança situacional, inovação organizacional, liderança e inovação, liderança adaptativa.
Google Scholar	innovation leadership; adaptive leadership; small business innovation
Periódicos CAPES	estilos de liderança e criatividade, líderes inovadores, liderança estratégica, inovação nas organizações.
ResearchGate	*leadership and innovation management, innovation culture, situational leadership theory*.
Scopus	*innovation capability, leadership models, creative leadership, dynamic leadership in SMEs*.
Web of Science	situational leadership model, entrepreneurial leadership, organizational innovation, leader behavior patterns.
Livros de obra de referências	Hersey; Blanchard, Drucker inovação, Schumpeter desenvolvimento econômico, Tidd e Bessant inovação.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A amostra final totalizou 36 fontes bibliográficas. Para complementar a base teórica com evidências práticas, o Quadro 4 elenca estudos empíricos identificados na literatura que validam a aplicação do modelo situacional em contextos reais de inovação.

Quadro 4: Estudos práticos identificados na literatura

Autor(Es)/Ano	Tipo de Estudo	Principais Resultados
Dória; Cunha (2019)	Estudo Empíricos em pequenas empresas brasileiras	Identifica que líderes que combinam orientação e apoio favorecem processos inovadores e participação da equipe
Sebrae (2022)	Pesquisa nacional com pequenos negócios	Confirma que comportamentos centrais da liderança situacional estão associados a inovação
Blanchard (2007)	Aplicações práticas do modelo situacional	Uso adequado do diagnóstico leva a ambientes mais participativos, facilitando inovação

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise do material seguiu a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011), permitindo identificar padrões e divergências nas concepções teóricas estudadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estilos Situacionais e Mecanismos de Inovação

A análise da literatura evidencia que a eficácia da liderança em pequenos negócios está diretamente associada à capacidade de adaptação do gestor ao nível de desenvolvimento de seus colaboradores. Nessas organizações, que representam cerca de 99% das empresas brasileiras (SEBRAE, 2023), o líder assume papel estratégico ampliado em razão das estruturas enxutas, da proximidade com a equipe e da influência direta sobre os processos de tomada de decisão.

O cruzamento entre os autores que compõem o corpus teórico da pesquisa reforça essa centralidade. Para Schumpeter (1982), a inovação corresponde a um processo de "destruição criadora", no qual cabe ao líder viabilizar novas combinações de recursos capazes de gerar valor econômico. Drucker (1985) complementa essa perspectiva ao afirmar que a inovação sistemática pressupõe uma liderança capaz de interpretar a mudança como oportunidade, e não como ameaça. Amabile (1998; 2007) associa o comportamento inovador à criação de um ambiente psicologicamente seguro, no qual os colaboradores se sintam encorajados a apresentar novas ideias. Na mesma direção, Bass e Avolio (1994), destacam que a motivação e o incentivo à criatividade promovidos pelo líder sustentam o comportamento inovador em ambientes dinâmicos, enquanto Argyris e Schön (1996), demonstram que a aprendizagem organizacional transforma erros em oportunidades de melhoria contínua. Robbins e Judge (2013), por sua vez, reforçam que a liderança constitui um mecanismo essencial para coordenar pessoas e fortalecer a competitividade organizacional.

Essas contribuições convergem para uma característica própria das pequenas e médias empresas (PMEs): a proximidade entre proprietário e equipe, que diferencia sua dinâmica da observada em grandes organizações. Conforme Mintzberg (2003; 2009), os papéis gerenciais nessas empresas são mais flexíveis, tornando o estilo de liderança um fator determinante para compensar limitações de recursos financeiros, tecnológicos e estruturais. Nesse contexto, um estilo excessivamente centralizador tende a reduzir a agilidade e limitar a participação dos colaboradores, enquanto uma liderança adaptativa favorece o desenvolvimento das competências individuais, amplia a participação da equipe e cria condições para a implementação de melhorias contínuas e de processos inovadores.

A análise conjunta dos estudos demonstra que a liderança influencia a inovação por meio de mecanismos complementares, como a capacidade de conduzir mudanças, estimular a aprendizagem organizacional, desenvolver a criatividade e promover um ambiente favorável ao compartilhamento de ideias. Em pequenos negócios, esses mecanismos tornam-se ainda mais relevantes devido à maior proximidade entre líderes e colaboradores, o que favorece respostas mais rápidas às mudanças do ambiente competitivo. Assim, os resultados desta revisão indicam que a liderança representa um fator estratégico para fortalecer a capacidade inovadora e a competitividade das pequenas empresas, respondendo ao primeiro objetivo específico desta pesquisa ao evidenciar que a relação entre liderança e inovação ocorre por meio da adaptação do comportamento do gestor às necessidades da equipe e do contexto organizacional.

4.2 Liderança Situacional em ambientes Inovadores

A natureza adaptativa da liderança situacional favorece ambientes inovadores ao ajustar suporte e direção conforme a maturidade, a competência e a motivação dos liderados. Esse modelo permite que o gestor atue como facilitador, promovendo a

segurança psicológica defendida por Amabile (1998), condição essencial para que os colaboradores proponham novas abordagens sem receio de represálias.

Essa dinâmica pode ser observada ao longo dos quatro estágios do modelo. No estágio diretivo (E1), típico de equipes com baixa competência, o potencial inovador concentra-se na estruturação de tarefas e na redução de ambiguidades; conforme Dória; Cunha (2019), esse estilo viabiliza melhorias operacionais básicas por meio de padrões claros que evitam falhas críticas. No estágio persuasivo (E2), quando a equipe já possui alguma competência, o líder combina persuasão e apoio emocional para fortalecer a autoconfiança dos colaboradores; segundo o SEBRAE (2022), esse comportamento favorece experimentos assistidos, nos quais pequenas inovações emergem à medida que o colaborador aprende por meio de feedback contínuo. No estágio participativo (E3), a inovação é impulsionada pelo compartilhamento de ideias e pela valorização da experiência da equipe: Robbins e Judge (2013) destacam que o clima de segurança psicológica característica desse estágio estimula a colaboração coletiva, resultando em inovações organizacionais e de marketing. Por fim, no estágio delegativo (E4), a autonomia concedida a equipes de alta maturidade tende a favorecer a experimentação mais radical; Blanchard (2007) associa a ausência de interferência direta nesse contexto ao surgimento de iniciativas próprias da equipe, voltadas a rupturas tecnológicas ou de modelo de negócio.

Dessa forma, ao alinhar metas claras ao diagnóstico do nível de prontidão da equipe, o líder constrói um ciclo em que a autonomia evolui conforme a competência é desenvolvida, consolidando a liderança situacional como estratégia adaptativa de inovação.

4.3 Aplicação em contextos empresariais a partir de estudos já publicados

A análise da literatura indica que a liderança situacional não se restringe a um modelo de gestão de pessoas, configurando-se como estratégia de inovação viável para pequenos negócios que operam sob restrições de capital e infraestrutura. Nesses contextos, a inovação decorre menos de investimentos tecnológicos massivos e mais da agilidade em converter ideias em valor por meio do engajamento humano. O líder emerge, nessa perspectiva, como principal catalisador do processo, ao moldar um clima organizacional de segurança psicológica que permite à criatividade individual transformar-se em vantagem competitiva.

A eficácia do modelo situacional parece residir em sua natureza compensatória: o gestor utiliza a flexibilidade comportamental para suprir a escassez de recursos estruturais, convertendo a proximidade com a equipe em instrumento de diagnóstico constante. A transição entre os estilos, da diretividade (E1) à autonomia (E4), acompanha o amadurecimento técnico dos colaboradores, favorecendo uma inovação mais sistemática e sustentável. Sua aplicação prática, contudo, exige do líder de pequenos negócios elevada capacidade analítica, capaz de equilibrar suporte emocional e orientação técnica conforme a necessidade de cada situação.

O Quadro 5 sintetiza os principais estudos que sustentam essas conclusões.

Quadro 5 — Síntese de evidências práticas identificadas na literatura

Autores	Contexto	Resultado
Dória; Cunha (2019)	Pequenas empresas brasileiras	Líderes que equilibram orientação e apoio favorecem a participação ativa da equipe na implementação de processos inovadores

SEBRAE (2022)	Pesquisa nacional com micro e pequenos negócios	Comportamentos centrais do modelo (proximidade e suporte) associam-se a maior propensão à inovação organizacional
Hersey; Blanchard (2019) / Blanchard (2007)	Aplicações práticas do modelo situacional	O diagnóstico adequado da maturidade da equipe reduz erros de delegação e amplia o potencial inovador em diferentes estágios de desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Para ilustrar teoricamente como essa dinâmica se manifestaria na prática de pequenos negócios, pode-se recorrer aos exemplos hipotéticos discutidos ao longo deste estudo: em uma situação de baixa maturidade da equipe (E1), como a de um estabelecimento recém-inaugurado, a diretividade do líder ao detalhar processos operacionais tenderia a garantir a segurança necessária para a execução das tarefas básicas com qualidade, criando alicerce para melhorias futuras. Já em contextos de maior maturidade voltados à inovação de marketing (E3), o líder assumiria o papel de facilitador, favorecendo o compartilhamento de ideias e o surgimento de diferenciais competitivos. Conforme Blanchard (2007), o diagnóstico preciso da maturidade da equipe evita tanto a delegação prematura a colaboradores que ainda necessitam de apoio quanto o controle excessivo sobre aqueles que já possuem competência para inovar de forma autônoma.

A comparação entre os estudos analisados evidencia elevada convergência quanto ao papel da liderança situacional na promoção da inovação em pequenas empresas. Embora as pesquisas revisadas apresentem diferentes delineamentos metodológicos e contextos organizacionais, observa-se consenso de que a eficácia do modelo depende da capacidade do líder em diagnosticar corretamente o nível de desenvolvimento dos colaboradores e ajustar seu comportamento às demandas da situação, conforme os pressupostos estabelecidos por Hersey; Blanchard (1986; 2010). Sob essa perspectiva, a contribuição da liderança situacional para a inovação não decorre da adoção de um estilo específico de liderança, mas da flexibilidade gerencial em equilibrar direção, apoio e autonomia conforme a evolução da equipe, princípio também destacado por Northouse (2016). Assim, os resultados da presente revisão reforçam a consistência teórica do modelo ao demonstrar que sua efetividade está associada à adaptação contínua do comportamento do líder às necessidades dos liderados.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O estudo buscou investigar de que maneira a liderança situacional pode contribuir como estratégia de inovação em micro e pequenas empresas dos setores de comércio e serviços no Brasil. A partir da revisão bibliográfica realizada e da análise de conteúdo, os resultados permitem afirmar que o modelo proposto por Hersey; Blanchard (2019) oferece uma resposta coerente a esse desafio, ao transformar a capacidade de adaptação do líder em instrumento estratégico de promoção da inovação.

Foi possível compreender a relação entre liderança e inovação em pequenos negócios, a análise da literatura demonstrou que essa relação se estabelece por meio de mecanismos complementares: a criação de segurança psicológica (Amabile, 1998;

2007), o estímulo à aprendizagem organizacional (Argyris; Schön, 1996), a mobilização para a mudança (Kotter, 1996) e o fortalecimento da motivação intrínseca (Bass; Avolio, 1994, 2004). Em estruturas enxutas como as PMEs, em que o gestor ocupa simultaneamente os papéis de estrategista, operador e líder (Mintzberg, 2003; 2009), a influência direta do seu comportamento sobre o clima organizacional torna a liderança um fator crítico para a competitividade, especialmente quando recursos financeiros e tecnológicos são escassos.

Conclui-se que a liderança situacional favorece ambientes inovadores, considerando os achados indicam que o modelo opera como mecanismo compensatório: a flexibilidade comportamental do líder supre a ausência de estruturas formais de P&D, convertendo o diagnóstico da maturidade da equipe em alavanca para a inovação incremental e, em estágios mais avançados, para a experimentação disruptiva. O Quadro 1 sistematizou essa relação ao demonstrar que cada estilo situacional (E1 a E4) ativa mecanismos específicos de inovação, desde a estruturação inicial de processos até a delegação plena que viabiliza a iniciativa autônoma da equipe. Os estilos Participativo (E3) e Delegativo (E4) mostraram-se os de maior potencial inovador, por promoverem a autonomia, a ideação coletiva e a experimentação livre, condições associadas diretamente à sustentação de uma cultura organizacional inovadora.

Por fim, foi possível discutir a aplicação do modelo em contextos empresariais a partir de estudos já publicados, os cenários analisados nos setores de comércio e serviços evidenciaram que a aplicação prática da liderança situacional exige do gestor uma capacidade analítica refinada: erros de diagnóstico, seja a delegação prematura a colaboradores ainda em desenvolvimento, seja o controle excessivo sobre equipes já maduras, comprometem tanto o desempenho operacional quanto o potencial inovador da organização (Blanchard, 2007; Robbins; Judge, 2013). Dória; Cunha (2019) e o SEBRAE (2022) corroboram empiricamente essa conclusão ao identificar que comportamentos de orientação e suporte, centrais ao modelo situacional, estão associados à maior propensão à inovação em pequenas empresas brasileiras.

Do ponto de vista das contribuições teóricas, este estudo avança ao articular sistematicamente o modelo de liderança situacional com as tipologias de inovação propostas e com a perspectiva da destruição criadora de Schumpeter (1982), demonstrando que a transição entre os estilos E1 a E4 corresponde a uma progressão da inovação incremental para a inovação radical — o que confere ao modelo uma dimensão estratégica ainda pouco explorada na literatura nacional sobre PMEs. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem aos gestores de pequenos negócios uma estrutura de referência para alinhar o comportamento de liderança às demandas de inovação em cada fase do desenvolvimento da equipe, sem exigir investimentos financeiros adicionais.

As limitações deste estudo devem ser reconhecidas com rigor. A ausência de dados primários restringe a verificação empírica das proposições desenvolvidas, e a escassez de estudos nacionais específicos sobre liderança situacional e inovação em PMEs limitou o volume de evidências contextualizadas ao cenário brasileiro. Além disso, o caráter teórico-revisional da pesquisa não permite estabelecer relações de causalidade entre os estilos de liderança e os resultados de inovação, mas aponta direções relevantes para investigações futuras.

Recomenda-se, portanto, que estudos subsequentes adotem delineamentos qualitativos com estudos de caso múltiplos em pequenas empresas de diferentes setores, permitindo observar em campo a transição entre os estilos situacionais e seu impacto sobre processos reais de inovação. A incorporação da perspectiva dos

liderados, por meio de entrevistas e instrumentos de autoavaliação de prontidão, também representaria avanço metodológico significativo para aprofundar a compreensão do modelo em contextos brasileiros. Por fim, estudos longitudinais poderiam verificar se o amadurecimento progressivo das equipes, conforme previsto pelo modelo, efetivamente se traduz em maior capacidade inovadora ao longo do tempo.

Referências

AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 5, p. 76-87, Sept./Oct. 1998.

AMABILE, T. M. Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, Boston, v. 85, n. 10, p. 58-66, Oct. 2007.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II*: theory, method and practice. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Multifactor Leadership Questionnaire*: manual and sampler set. 3. ed. Redwood City: Mind Garden, 2004.

BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível*: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BLANCHARD, K. (org.). *Liderança de alto nível*. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. *Planejamento, estratégia e gestão*: de olho na competência, produtividade e competitividade. 2. ed. Barueri: Manole, 2016.

CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma*: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

DODGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. *The management of technological innovation*: strategy and practice. Oxford: Oxford University Press, 2008.

DÓRIA, A.; CUNHA, M. P. Liderança e inovação: reflexões sobre pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 23, n. 2, p. 189-207, 2019.

DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship*: practice and principles. New York: Harper & Row, 1985.

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

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 26-34, 1969.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores*: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. E. *Management of organizational behavior*: leading human resources. 9. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010.

KOTTER, J. P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KRAEMER, M. *Liderança situacional*: adaptando seu estilo de liderança às necessidades da equipe. [S. l.], 2023.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. *Managing*: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership*: theory and practice. 7. ed. Thousand Oaks: Sage, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. *Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2022*. Brasília, DF: SEBRAE, 2022.

SEBRAE. *Panorama dos pequenos negócios*. Brasília, DF: SEBRAE, 2023.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Managing innovation*: integrating technological, market and organizational change. 6th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.