

Gestão da inovação: facilitadores e barreiras nas empresas

Innovation management: facilitators and barriers in companies

Christiane Scharnik Siqueira^{1*}; Tatiana Kimura Kodama² 

Recebido: mar. 02, 2022

Aceito: ago.02, 2022

¹Arquiteta e Urbanista. Curitiba, PR, Brasil.

²DEP/UFSCar. Piracicaba, SP, Brasil.

*Autor correspondente: christiane.siqueira@hotmail.com

Resumo: A inovação é um tema intensamente abordado na atual conjuntura, pois proporciona vantagem competitiva às organizações. Este artigo teve como objetivo identificar os facilitadores e barreiras encontrados pelas empresas no processo de inovação. Como contribuição, tem-se o aperfeiçoamento da gestão da inovação e identificação de possíveis fatores a serem enfatizados ou reparados. Trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo, desenvolvido por meio de questionário, aplicado a 96 indivíduos de empresas de diferentes segmentos e tamanhos. Por meio dos resultados obtidos, identificou-se metodologias e elementos-chave no processo, e alguns procedimentos a serem melhorados, como a implementação do planejamento estratégico em 77,08% das empresas analisadas, ao passo que 78,38% dos respondentes o compreendem. Os facilitadores e barreiras encontrados podem ser analisados separadamente, entretanto apresentam uma relação de interdependência e de causa e efeito. A gestão da inovação torna-se oscilante e não efetiva quando há falta de aplicação de metodologias na gestão do conhecimento ou falta de ênfase na gestão de pessoas.

Palavras-chave: gestão de pessoas; planejamento estratégico; “soft skills”.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Abstract: Innovation is subject addressed in the current context of very intense way by various organizations because provides competitive advantage to business. This paper aimed to identify the facilitators and barriers that companies encounter in the innovation process. As a contribution, there is the improvement of innovation management and identification of possible factors to be emphasized or repaired. It is a qualitative and quantitative study, developed through a questionnaire, applied to 96 individuals from companies with different segments and sizes. Through the results obtained, methodologies and key elements in the process were identified, and some procedures to be improved. As an example, the implementation of strategic planning in 77.08% of the companies analyzed, while 78.38% of the respondents understand it. The facilitators and barriers encountered can be analyzed separately, however they have a relationship of interdependence and cause and effect. Innovation management becomes oscillating and ineffective when there is a lack of application of methodologies in knowledge management or when there is a lack of emphasis on people management.

Keywords: people management; strategic planning; soft skills.

1. Introdução

A inovação é um processo importante, pois incide diretamente na competitividade da empresa. Dentro desse processo, pode-se incluir o papel do conhecimento como base e sua preservação e captação como ação contínua. Drucker^[1], definiu inovação como a habilidade de criar riquezas, corrobora com essa afirmação. Proença et al.^[2], por sua vez, acrescentaram que a inovação é o impulso básico do empreendedorismo e da economia^{[3], [4], [5]}.

A prática da inovação, conforme Carvalho et al.^[4] e Vieira e Quadros^[6], advém de uma ideia, a qual precisa ser implementada, e tem como finalidade gerar um resultado benéfico. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em inglês Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), afirmou, ainda, que a inovação deve ser implementada para que os indivíduos possam utilizar-se desse termo tanto como a ação em si quanto como o resultado dessa ação. Logo, a inovação é um termo subjetivo, entretanto sua saída é algo palpável, ou seja, é algo que pode ser mensurado^[7].

A gestão do conhecimento é uma das estratégias da gestão da inovação, que consiste no processo intencional de captação e fomentação de dados, “know how” tecnológico e gerencial. Assim, tem-se como premissa que o conhecimento acerca desse fluxo de informação, bem como a aprendizagem, é um fator de sobrevivência e permanência no mercado. A logística para tal consiste na abrangência das áreas de ciência e de tecnologia para coleta de dados e na gestão de pessoas, a fim de compreender a fase crítica da criação e transmissão do conhecimento tácito e explícito^[6]. A percepção e motivação do indivíduo, bem como as competências únicas de cada empresa, são fatores analisados na gestão do conhecimento, que tem como finalidade a redução das incertezas^{[3], [5], [8], [9]}.

Ambientes dinâmicos impulsionam a inovação, e a gestão estratégica abrange a complexidade dos vários fatores pertinentes a sua administração. Uma vez que a organização busca alcançar a vantagem competitiva, ela sustenta estratégias por meio de sua estrutura, meios de comunicação, gerenciamento e políticas de remuneração. Dessa maneira, o “Balanced Scorecard” (BSC) é considerado um sistema de gerenciamento da empresa (incluindo a inovação para a disrupção) e não somente uma ferramenta de controle. O BSC passou de mera ferramenta de mensuração para um modelo de gestão complexo, que sustenta uma estratégia integrada^{[6], [10], [11], [12]}.

O BSC tem como premissa o equilíbrio entre índices do negócio e sua relação de causa e efeito, além de representar a missão e a visão da organização. A metodologia foi estruturada em quatro perspectivas: i. financeira; ii. clientes; iii. processos internos; e iv. aprendizagem e crescimento. Logo, cada perspectiva tem seus objetivos estratégicos, que foram transformados em indicadores de desempenho mensuráveis conhecidos como “Key Performance Indicators” (KPI)^{[13], [14]}.

No âmbito da gestão de pessoas, as organizações inovadoras apresentaram considerações importantes acerca dos colaboradores: a seleção de pessoas, a gestão de cargos, carreiras e remuneração^[15]. E visto que as empresas e seus gestores obtêm resultados por meio de outras pessoas, uma boa gestão do capital humano oferece resultados positivos na procura de oportunidades inovadoras^{[3], [16]}. Acrescenta-se, ainda, que o ambiente próspero para desenvolver a inovação envolve a manutenção de um clima favorável, lideranças com boas capacidades sociais, a consideração individual no seio da organização, acesso ao conhecimento e a reação a fatores externos^{[3], [17]}.

O processo de inovação possui fatores que influenciam sua dinâmica. O primeiro é a relação entre o planejamento estratégico, a missão, a visão e os valores da organização. Já o segundo fator, por sua vez, discerne sobre as estratégias de redução de incertezas e riscos. Por fim, o terceiro abrange a gestão da informação e comunicação, com a qual Muzzio^[12] corroborou, complementando que a criatividade é um processo social, ou seja, o capital humano é indispensável. Cabe enfatizar, ainda, que é necessário o gerenciamento e acompanhamento do processo^{[3], [6], [18]}.

Os objetivos de aprendizagem e conhecimento são os pontos de maior preocupação ao alinhar inovação e criatividade dentro do contexto do BSC. Assim, as organizações necessitam investir em infraestrutura, pessoas, sistemas e procedimentos para conseguir atingir seus objetivos a longo prazo. Dessa forma, a perspectiva de aprendizado e conhecimento compreendem três principais categorias: i. a capacidade dos empregados; ii. a capacidade dos sistemas de informação; e iii. a tríade motivação, “empowerment” e alinhamento de todos os espectros^{[3], [10], [11]}.

Logo, trata-se de ações dinâmicas que ocorrem em áreas distintas de uma empresa, que pertencem a um ambiente de negócios em permanente instabilidade causada por mudanças constantes. Dessa forma, há a necessidade de se rastrear possíveis empecilhos e práticas favoráveis, visando o aprendizado.

Este trabalho teve como objetivo identificar, por meio da aplicação de questionários, os facilitadores e as barreiras que fomentaram um ambiente favorável para elaboração de ideias e mudanças.

2. Material e métodos

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se as abordagens qualitativa e quantitativa com o intuito de demonstrar a percepção dos colaboradores das organizações acerca dos facilitadores e barreiras na inovação, bem como analisá-la via pesquisa normativa e documental.

Para a construção da fundamentação teórica foram adotadas as bases de dados Google Acadêmico e Scielo. No que concerne à busca pelos artigos, adotou-se como palavras-chave os seguintes termos: inovação, gestão do conhecimento, “balanced scorecard”, criatividade, cultura organizacional e gestão de pessoas. A busca dos artigos foi realizada no período de 21 de maio a 20 de junho de 2019 e, novamente, de 15 de janeiro a 27 de janeiro de 2020.

A partir do estudo de Frezatti^[10], definiu-se que o instrumento administrativo do BSC é um modelo de gestão complexo, que possui uma percepção de sucesso grande, inclusive para o gerenciamento da inovação. Afinal, as ferramentas têm o propósito de interagir de forma teórica e prática, a fim de realizar ações e alcançar a vantagem competitiva^[6].

O estudo de Muzzio^[12] aborda a premissa de que o profissional está incluso em um ambiente social e sofre interferência direta. Dessa forma, o líder é o catalisador que fomenta mudanças e administra expectativas, estimulando a criatividade, que é o princípio da inovação.

Portanto, questionou-se acerca de possíveis facilitadores e barreiras, tendo ambos os estudos como base, já que cobrem o gerenciamento tanto no âmbito macro quanto no micro^{[6], [10], [12]}.

Para levantamento das concepções, elaborou-se um questionário, que se caracteriza como uma investigação empírica, a funcionários de diversas empresas do país. As 22 questões fechadas foram elaboradas e organizadas com base na revisão bibliográfica.

Os temas abordados no questionário têm como objetivo verificar a percepção dos colaboradores das organizações sobre liderança, cultura empresarial e inovação, bem como sua integração destes. Assim, a Tabela 1 apresenta as referências e os respectivos aspectos abordados nas questões:

Tabela 1. Relação entre as referências e os aspectos abordados nas questões

Tema	Questão	Descrição	Referências
Tamanho da empresa	1	Tamanho por número de funcionários	Sebrae ^[19]
Setorização	2, 3 e 4	Setor, origem e capital da empresa	IBGE ^[20]
Planejamento estratégico	5	Utilização da ferramenta na organização	Muzzio ^[12] Frezatti ^[10] Kaplan e Norton ^[13]
Missão e visão	6	Compreensão da missão e da visão pelos colaboradores	Frezatti ^[10] Kaplan e Norton ^[13]
Desempenho	7	Mensuração do desempenho dentro da empresa	Frezatti ^[10] Kaplan e Norton ^[13]
Alinhamento do planejamento estratégico	8	Percepção do colaborador com o alinhamento	Muzzio ^[12] Frezatti ^[10] Kaplan e Norton ^[13]
Desempenho do colaborador	9	Utilização de incentivos monetários	Muzzio ^[12]
Estrutura organizacional	10	Cultura exercida dentro da empresa	Muzzio ^[12] Frezatti ^[10]
Propósito dentro da empresa	11	Percepção do colaborador – Escala Likert 5 pontos	Frezatti ^[10] Kaplan e Norton ^[13]
Reação à situação quando há erro	12	Percepção do colaborador – Escala Likert 5 pontos.	Barbieri ^[21]
Efetivação das ideias	13	Percepção do colaborador – Escala Likert 5 pontos	Barbieri ^[21] Muzzio ^[12]
Riscos e o líder	14	Percepção do colaborador – Escala Likert 5 pontos	Barbieri ^[21] Muzzio ^[12]
Medo e o ambiente de trabalho	15, 16, 17	Barreiras da inovação	Barbieri ^[21]
O líder inovador	18	Qualidades do líder	Barbieri ^[21] Muzzio ^[12]
Comunicação interna	19,20	Qualidade da comunicação	Barbieri ^[21] Muzzio ^[12]

Fonte: Dados originais da pesquisa.

As questões possuíam as alternativas: sim ou não, ou eram, então, mensuradas através da escala de Likert de 1 a 5 pontos, com as opções: 1. Discordo completamente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; e, 5. Concordo completamente^[22].

Os questionários ficaram disponíveis no período de 26 de fevereiro a 30 de abril de 2020, e a plataforma Formulários Google foi utilizada para construir e hospedar o questionário, cujo link foi disponibilizado por e-mail e via redes sociais.

Após a extração das respostas no Formulários Google, os dados foram tabulados e analisados através de planilhas eletrônicas. Já o diagrama síntese, por sua vez, foi elaborado por meio do diagrama de Ishikawa que, conforme Carvalho e Paladini^[23], é uma ferramenta de causa e consequência, a fim de identificar os agentes de um problema identificado.

3. Resultados e discussão

3.1 Caracterização das organizações

Para a classificação do porte das empresas, este estudo adotou os critérios apontados pelo Sebrae^[19]. Dessa forma, conforme as respostas dos participantes, a amostra é composta, em sua maioria, por grandes e médias empresas, respectivamente 36,46% e 32,29%. Já as pequenas empresas representaram 11,46%, e as microempresas correspondem a 19,79%.

É importante ressaltar que o Brasil é composto predominantemente por micro e pequenas empresas^[19] e, no entanto, a amostra utilizada nesta pesquisa possui grande percentual de participantes que trabalham em grandes e médias empresas (68,75%). Dessa forma, embora os resultados corroborem com os dados apresentados pelo Sebrae, esta amostra representa a realidade aproximada das organizações de porte elevado. Ainda, nota-se que, das 19 microempresas, apenas uma não se caracterizou como empresa familiar e possui planejamento estratégico.

Teixeira et al.^[24] e Zen et al.^[5] explicam que as microempresas têm como distinção a hierarquia não definitiva, pois a operação, a contabilidade e a resolução de adversidades imediatas ocupam a maior parte do tempo do proprietário. Logo, ferramentas como o planejamento estratégico acabam não sendo utilizadas, constituindo, assim, um obstáculo na gestão. Ainda acerca das microempresas, observou-se que a necessidade de inovar é percebida em crises e que a falta de planejamento as torna pouco preparadas^{[3], [5]}.

Os setores de atividade, segundo a classificação do IBGE^[20], e os valores do número de respondentes e os respectivos percentuais são apresentados na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2. Representatividade dos setores de atividade nesta pesquisa

Setor	Número de respondentes	Percentual
		----%----
Prestação de serviços	17	17,71
Indústrias de transformação	12	12,50
Agronegócio	10	10,42
Comércio e varejo	8	8,33
Educação	7	7,29
Outros	7	7,29
Construção civil	6	6,25
Saúde e serviços sociais	6	6,25
Atividade financeira	6	6,25
Administração pública	5	5,21
Atividades imobiliárias	3	3,13
Informação e comunicação	3	3,13
Atividades administrativas	2	2,08
Transporte, armazenagem e correio	1	1,04
Saneamento	1	1,04
Arte, cultura e esporte	1	1,04
Atividades profissionais, científicas e técnicas	1	1,04

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Alguns setores de atividade, de acordo com a classificação do IBGE^[20], não tiveram respondentes, tais como: indústrias extrativas, energia, alojamento e alimentação e serviços complementares.

Os resultados ainda demonstraram que as empresas nacionais correspondem a 81,25%, dos quais 8,33% são empresas do setor governamental, e 72,92% são empresas nacionais particulares. Os 18,75% restantes são pertencentes a multinacionais.

3.2 O relacionamento entre planejamento estratégico e a inovação

Em relação à existência de planejamento estratégico nas empresas estudadas, 77,08% dos respondentes afirmaram que a organização em que atuam possui tal planejamento, ou seja, 74 empresas, ao passo que 22,92% afirmaram que a empresa não possui. Das 22 empresas que os respondentes afirmaram não possuir planejamento estratégico, 15 são microempresas, 5 são pequenas empresas e 2 são médias empresas. Todas as empresas de grande porte possuem o planejamento estratégico e as únicas 2 médias empresas que não possuem são empresas familiares.

Segundo Peñalver et al.^[25], o fator significativo para obtenção de bons resultados no processo de inovação é a cultura da estratégia baseada nos valores da organização. Assim, o planejamento estratégico demonstra-se significativo, pois o sucesso e a vantagem competitiva advêm da eficiência em prever as necessidades dos clientes e da rápida implementação das novas tecnologias. O BSC também pode ser usado como uma ferramenta gerencial, que equilibrou os indicadores externos, destinados a acionistas e clientes, e as ações de resultado futuro, como processos críticos, inovação e aprendizado e crescimento. Acrescenta-se, ainda, que o BSC tornou-se um instrumento palpável e vital para a gestão da inovação, haja vista a necessidade de planejamento e implementação de um processo, como também a administração da tensão entre ideias inovadoras e o atingimento das metas^{[10], [12], [13], [21]}. Ressalta-se também que a integração, estruturação e alinhamento da estratégia configuram um indicador de maturidade das empresas^[6].

Sobre a compreensão e clareza do planejamento estratégico, dos 77,08% das organizações que o possuem, tem-se que 78,38% dos respondentes entenderam aonde a empresa quer chegar, 14,86% não compreendem o planejamento estratégico e para 6,76% esse planejamento não tem aplicabilidade. Frezatti^[10] e Vieira e Quadros^[6] apontaram que, ao possuir um planejamento, a organização tornou concreta a percepção dos objetivos, bem como o envolvimento e comunicação entre colaboradores e todas as partes interessadas.

A administração da estratégia possui quatro processos, de acordo com Kaplan e Norton^[11], e a compreensão e clareza do planejamento estratégico foi considerada fundamental. Assim, o primeiro processo consistiu na tradução da visão, esclarecendo-a e difundindo o consenso. Muzzio^[12], Barbieri^[21] e Peñalver et al.^[25] afirmaram que a cultura e os valores da empresa convergem para suportar uma postura, dessa forma favorecendo a criação coletiva e a legitimação das ideias perante o grupo.

Entretanto, Vieira e Quadros^[6] apontaram que a aplicação de uma metodologia de gestão apresentou melhor performance quando as organizações adequaram as ferramentas condizentes com sua realidade de estrutura e configuração. Assim, o planejamento deve ponderar essas diferenças entre setores econômicos e empresas^[5].

Os indicadores de desempenho individual são evidenciados, pois, de acordo com os resultados da pesquisa, 69,80% dos respondentes afirmaram que essa medição foi realizada pela empresa, enquanto 30,20% dos respondentes afirmaram ela não ocorre. Ao fazer um comparativo somente com o percentual das empresas que possuem o planejamento estratégico, no entanto, tem-se 81,08% dos respondentes com seus desempenhos auferidos.

Amorim e Silva^[15] e Terra^[26] explicaram que a excelência organizacional tem como princípio o reconhecimento do colaborador e que, caso não haja a adoção de boas práticas no clima organizacional, a tendência é o arrefecimento da motivação. Os indicadores de desempenho individual ajudam na identificação e produção de desafio e estímulo para envolver o indivíduo e mensurar recompensas e, segundo Zen et al.^[5], afirmaram ser uma forma eficaz para alavancar as capacidades do capital humano. Contudo, a criatividade necessita de proatividade, liberdade, e reconhecimento dos colaboradores para obter implicações eficazes, de acordo com Muzzio^[12].

Em relação ao alinhamento entre as metas e os objetivos com o planejamento estratégico, 70,27% dos respondentes das empresas que o possuem afirmaram que esse alinhamento existe, e 8,11% afirmaram que não. Os demais participantes afirmaram que não há aplicação (6,76%) e 14,86% afirmaram haver falta de conhecimento desse alinhamento. Frezatti^[10] e Mascarenhas Bisneto e Lins^[9] elucidaram que a coordenação de indicadores das várias perspectivas foi capaz de guiar metas, planos de ação, bem como identificar avanços e melhorias.

Ao serem questionados sobre incentivos monetários, 45,83% dos respondentes afirmaram não receber e 54,17% afirmaram receber. A estabilidade tem como premissa manter os empregados na organização por meio da remuneração, e a política de salários ou incentivos monetários influencia positivamente o colaborador a inovar^[15].

Os resultados apontaram que a compreensão do propósito da empresa é bem percebida por boa parte dos participantes, já que 32 respondentes (33,33%) afirmaram que concordam completamente, 29 (30,21%) afirmaram que concordaram parcialmente, 22 (22,92%) afirmaram que não concordaram nem discordaram e 9 (9,37%) e 4 (4,17%) respondentes marcaram que discordaram parcialmente e discordaram totalmente, respectivamente.

A relevância desses questionamentos decorre do segundo passo para a administração da estratégia de Kaplan e Norton^[11], Vieira e Quadros^[6] e Zen et al.^[5], que consistiu no alinhamento dos objetivos, indicadores de desempenho,

conexão entre os objetivos individuais e departamentais, bem como a estratégia a longo prazo. Dessa maneira, criou-se uma visão clara ao fornecer sentido de propósito, além de promover confiança e reconhecimento^{[5], [27]}.

Conforme os estudos^{[3], [12], [21]}, o líder tem o papel de integrar e correlacionar os objetivos e competências individuais do colaborador com os da organização, de modo a direcionar ambos para metas em comum.

O planejamento de negócios é considerado o terceiro processo, segundo Kaplan e Norton^[11], e dá suporte para que haja integração entre o plano de negócios e o plano financeiro. Já o “feedback” e o aprendizado, que compõem o último passo^[11], fomentou a visão compartilhada dos colaboradores, facilitando a revisão da estratégia e o aprendizado.

Em conjunto, esses quatro passos são validados por Bessant e Tidd^[3], Muzzio^[12] e Terra^[26], pois a gestão e a prática da criatividade, bem como a busca de oportunidades, têm sua aplicabilidade nos níveis cultural, organizacional, grupal e individual. O alinhamento entre a alta administração, gestores e colaboradores também não podem deixar de ocorrer, pois isso geraria conflito de interesses^{[6], [21]}.

Em relação à estrutura organizacional, a funcional é predominante, representando 59,38% da amostra, seguido pela matricial (20,83%) e precedido pela estrutura em projetos (12,50%). A composição divisional e em rede foram representadas, respectivamente, por 5,21% e 2,08%. Salienta-se que as organizações que possuem divisão matricial, nesta amostra, são exclusivamente empresas de médio e grande porte.

Alguns autores^{[5], [12], [21]} concordam com a importância da estrutura matricial, pois, ao basear sua estrutura em habilidades e competências, e não mais em cargos e funções, as ligações pessoais e a liderança trazem uma união que não deriva exclusivamente do poder conferido ao cargo. Os ambientes dinâmicos e incertos necessitam de estruturas mais flexíveis, e a matricial (entre outras) adequa-se melhor a esse cenário^[6].

A cultura pode ser tanto uma barreira quanto um facilitador da inovação, pois os grupos sociais desenvolvidos nas relações de trabalho trazem valores conjuntos e códigos de conduta, do mesmo modo que a falta de harmonia pode gerar a sensação de rejeição e medo^[21]. Dessa maneira, a cultura consiste nas pessoas que integram cada empresa, bem como suas experiências e rotinas, que concedem sua identidade e moldam sua conduta perante a empresa^[16]. Assim, a reação a mudanças e novidades, bem como os comportamentos individuais e coletivos, tem encorajamento nas práticas da empresa^[28].

3.3 A inovação e o ambiente criativo

As práticas da gestão da inovação necessitam, de acordo com Muzzio^[12], de três fases: i. a geração de ideias; ii. a legitimação; e iii. a implementação dessas ideias. Logo, a forma de se obter uma gestão eficaz da inovação seria promover um clima acolhedor e seguro, integração de trabalho em equipe, a atuação de líderes, propagação de valores culturais facilitadores da inventividade e aprendizado contínuo^{[12], [15], [16]}.

Quanto aos erros e à forma de abordagem, 34,38% dos respondentes apontaram que são parcialmente discutidos e 28,12% afirmaram que são totalmente discutidos, 27,08% dos respondentes afirmam que não concordam nem discordam, 7,29% afirmaram discordar parcialmente da afirmação e 3,13% dos respondentes afirmam não ter seus erros discutidos no ambiente de trabalho.

Posto isso, 36,46% dos respondentes não concordam nem discordam com a existência de uma proposta de melhoria. Entretanto, 27,08% concordam parcialmente e 16,67% concordam totalmente que exista a efetivação de melhorias. Logo, ao abranger a totalidade, 43,75% dos respondentes acreditam que suas melhorias são postas em uso. A Figura 1 demonstra a relação entre a abordagem do erro e a resposta a melhorias com relação ao número de respondentes:

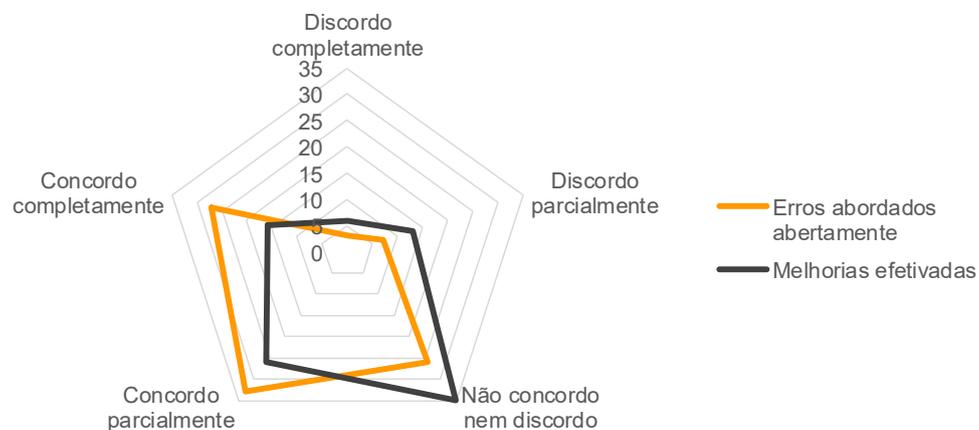


Figura 1. Resposta ao erro no trabalho

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O erro representa o desacordo com a realidade solicitada, ou um engano. Barbieri^[21] salienta que o ato de empreender tem tolerância ao fracasso, pois trata-se de uma forma de obter conhecimento. Dessa maneira, o foco do erro deve manter-se no aperfeiçoamento, transparecendo no clima da organização como algo construtivo e otimista^[16].

Abordar abertamente o erro é uma maneira de aprender, e a proposta de melhoria é uma maneira de gerar conhecimento contínuo e manter o estímulo do indivíduo^[12]. Assim, destaca-se a importância do “feedback” feito com propriedade, a comunicação feita com inteligência emocional, a influência das pressões ambientais, e como afetam qualidade de vida no trabalho^{[15], [16]}.

A necessidade de inovação nem sempre acompanha a implementação de práticas e processos de uma metodologia. De acordo com Barbieri^[21], no geral, não há a estruturação de procedimentos ou implementação de cultura para a exercício contínuo da inovação. Entretanto, estudos^{[3], [5]} afirmam que a inovação necessita de processos e gerenciamento, uma vez que não se trata de um evento único.

Quando não há uma forma de atuar com base na criatividade dos colaboradores, a inovação é inibida. Reforçando esse contexto, a liderança e o gerenciamento de pessoas atuaram como catalisadores e, integradas às metodologias, demonstraram que a inovação ocorre de forma recorrente^{[9], [21]}.

O incentivo do líder para que o colaborador corra riscos tem grande impulso. Verificou-se, nesta pesquisa, que 27,08% dos respondentes não concordam nem discordam com esse incentivo, enquanto 26,04% afirmaram concordar parcialmente e 20,83% totalmente. Os respondentes que discordaram parcialmente ou totalmente correspondem a 16,67% e 9,38%, respectivamente.

A sistematização do processo de tomada de decisão direciona as empresas, de modo que são necessários profissionais capazes de entender como transformar informações e dados em indicadores, a fim de apoiar o processo e gerenciamento^{[29], [30]}. Os líderes, por sua vez, devem atuar como facilitadores para a fomentação e constituição de novas ideias, aprendizagem pela experiência, favorecimento da segurança emocional, empenho com o trabalho e visão comum, comunicação eficaz, confiança interpessoal dos colaboradores, e tomada de decisões compartilhadas^{[3], [12]}.

As escolhas gerenciais nos processos de tomada de decisão têm a mesma importância quanto a necessidade de transmitir uma mensagem com qualidade^{[6], [16]}. Algumas das ações que inibem e bloqueiam os colaboradores são o estilo de gestão passivo, a cultura hierárquica rígida, episódios que colocam as pessoas na zona de conforto e o medo^{[3], [21]}. Entretanto, esta pesquisa identificou que 27,08% dos respondentes consideram pouco o impacto do medo, e 22,92% nem muito nem pouco. Na sequência, 21,87% dos respondentes indicaram que o medo tem impacto parcial, 15,63% identificaram-se com nenhum impacto e, por fim, 12,50% consideram que o medo tem muito impacto.

Ao serem questionados acerca da proposição de novas ideias, 26,04% dos respondentes afirmaram sentirem-se à vontade, enquanto o mesmo percentual de respondentes (26,04%) afirmou não se sentirem nem muito nem pouco à vontade. A maioria dos respondentes, 28,12%, afirmou que se sente parcialmente à vontade. Contudo, 10,42% afirmaram não se sentirem à vontade, e 9,38% parcialmente desconfortáveis.

A pesquisa elencou, então, barreiras citadas por Barbieri^[21] e o percentual de respondentes com relação aos atos que impactam o medo de arriscar. Os prazos apertados, registrados por 27,65% dos respondentes, é o que causa maior preocupação ao tentarem arriscar com uma ação inovadora. Por conseguinte, tem-se a falta de métodos, apontada por 26,47% dos respondentes, a crítica e retaliação na ocorrência de erros, com 18,82%, crises e reorganizações frequentes, apontadas por 17,06% dos respondentes e, por último, a competição interna destrutiva, apontada por 10,0% dos respondentes.

Na questão 18, os respondentes poderiam escolher até quatro qualidades que consideravam indispensáveis em um líder inovador, e as qualidades mais citadas foram: a visão de futuro e confiança (ambos com 9,34%), proatividade (9,07%) e visão orientadora (8,79%). Outros atributos citados foram: busca pela sinergia (8,52%), ousadia (8,24%), iniciativa (7,97%), integridade (6,87%), busca pela interdependência (6,59%), a tentativa de entender, antes de ser entendido (6,04%), curiosidade (5,49%), paixão (4,40%), ter o resultado em mente (2,75%), domínio da mudança (2,75%), alto padrão de integridade (2,47%) e foco em vencer, pensando na equipe (1,37%).

As qualidades e atitudes do líder inovador são listadas por Barbieri^[21] e corroboradas por Muzzio^[12], que explicam que a liberdade e confiança dada ao colaborador é um otimizador da criatividade. Outras habilidades estimadas consistem na ética, reponsabilidade, flexibilidade, atitude positiva, integridade e cortesia^[16]. No entanto, deve-se buscar equilíbrio entre a disciplina e um ambiente descontraído, e cabe ao líder conduzir as tensões, bem como converter ideias particulares em ação^{[6], [12]}.

Em relação à comunicação, 29,17% dos respondentes a consideram nem muito nem pouco eficaz, ao passo que 27,08% afirmaram que é eficaz, e 25,00% acreditaram que é muito eficaz. Em contrapartida, 17,67%

dos respondentes afirmaram ter uma comunicação pouco eficaz e apenas 2,08% afirmaram que é nada eficaz.

Já entre os colaboradores e seus superiores, a comunicação também é positiva, uma vez que 34,38% dos respondentes apontaram como eficaz e 28,13% como muito eficaz. Os respondentes que consideram a comunicação neutra, nem favorável nem desfavorável, corresponderam a 27,08%. Apenas 8,33% dos respondentes afirmaram que a comunicação com seus superiores é pouco eficaz, e 2,08% que é nada eficaz.

A inovação é um processo coletivo que exige uma troca incessante de informações entre indivíduos e seu ambiente externo e interno, assim como a comunicação^{[6], [15]}. Kuazaqui^[31] corrobora, complementando que um grupo devidamente motivado rende mais e que a comunicação interpessoal é crucial.

A gestão de projetos inovadores futuros tem como intuito o equilíbrio entre as operações para manter a organização competitiva no mercado. Existe o risco de perder-se o controle da inovação caso ela não seja devidamente gerenciada, por isso a necessidade de planejamento^[21]. Nesse contexto, além de a gestão do conhecimento ser imprescindível, o fluxo de informação deve ser constante^{[5], [21], [26]}.

Bessant e Tidd^[3], Barbieri^[21] e Fleury e Mello Filho^[32] salientaram as ações necessárias para a boa gestão da inovação: i. ter uma plataforma de conhecimento para o desenvolvimento de novas ideias; ii. fomentar uma visão compartilhada; iii. encorajar a criação de ideias próprias; iv. facilitar a criação de uma rede de conhecimento (coleta de dados da comunidade interna e externa à organização); v. fomentar a aprendizagem pela experiência. De acordo com a Figura 2, apresentada a seguir, nota-se que existe uma correlação entre os resultados obtidos e as apontadas por Barbieri^[21]:

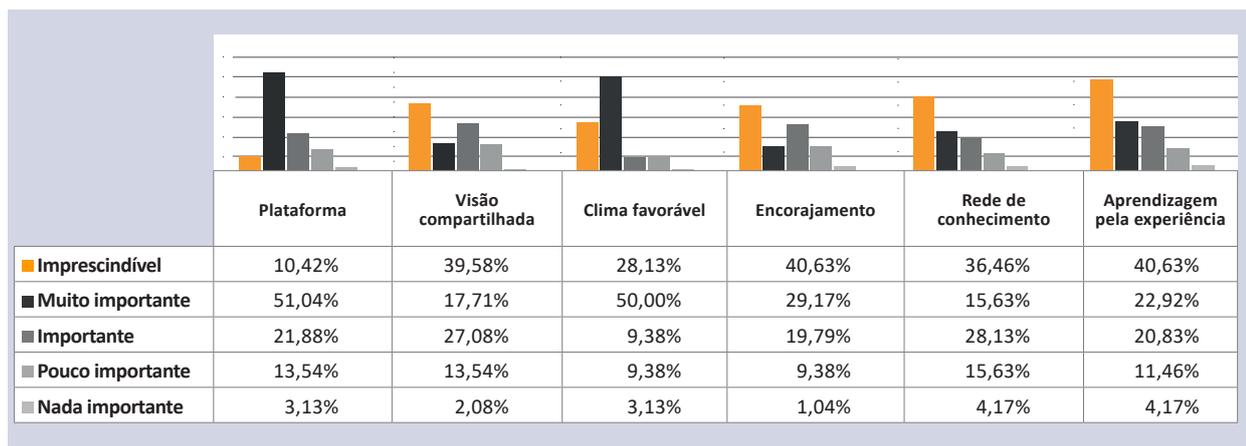


Figura 2. Grau de importância de ações para gestão da inovação

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação às ações consideradas mais relevantes para impulsionar a inovação, o resultado da pesquisa foi: a motivação da equipe, 8,32%; pessoas comprometidas e cultura colaborativa, com 7,59%; o apoio da alta gestão, bem como o entrosamento da equipe, com 7,05% cada. Além disso, apontou-se o uso de ferramentas e métodos e valorização de boas ideias (5,61%), a comunicação como estratégia da empresa (5,42%), a definição de processos para inovação (5,24%), a criatividade organizacional (4,88%), recursos suficientes (4,70%) e o uso de base de dados (4,52%). O tempo livre para a criatividade foi apontado por 4,34% dos respondentes, o reconhecimento e a análise de oportunidades por 3,80%, líderes influentes por 3,62%, projeto e evolução do conceito por 3,25%, comunicação como competência por 3,07% e suporte de responsabilidades, bem como alocação de recursos por 2,89% cada. Por fim, a pesquisa e refinamento da ideia foi apontada por 2,53% dos respondentes, concepção e seleção de ideias por 2,35%, mercado como ideia central por 1,99% e envolvimento do consumidor por 1,63%.

As ações com maior percentual comprovam pontos posteriormente colocados como: (a) a importância do planejamento estratégico e seu devido alinhamento^[10]; (b) a gestão de pessoas com as circunstâncias ambientais apropriadas e apoio das lideranças^[15]; (c) a gestão do conhecimento e o uso de ferramentas para administração de informações^[29].

Ressalta-se, ainda, outros fatores não contemplados na pesquisa como o envolvimento da alta administração no processo de inovação, a integração dos times que conduzem projetos, a qualificação e o desenvolvimento de pessoas^[6].

3.4 Síntese dos resultados obtidos

A pesquisa demonstrou que o planejamento e o gerenciamento no âmbito macro é positivo. Entretanto, há diferentes frentes, já que nas grandes e médias empresas pratica-se o planejamento estratégico, havendo alinhamento em sua maioria (78,38%). Salienta-se, no entanto, que as médias empresas que não possuem o planejamento estratégico configuram-se como empresas familiares.

Notou-se que as pequenas e microempresas caracterizam-se pela falta de planejamento estratégico e, por consequência, pela falta de um dos instrumentos de gerenciamento da inovação. A característica comum entre as micro, pequenas e médias empresas que não possuem o planejamento estratégico é que elas se configuram como empresas familiares.

Os dados do Sebrae^[19] demonstraram que a maioria das empresas no Brasil são microempresas, evidenciando um potencial inexplorado, visto que tanto métodos inovadores deixam de ser estudados como empresas deixam de crescer por falta de implementação de técnicas já existentes.

Por meio da pesquisa, identificou-se que a maioria dos respondentes (42,71% que afirmaram ter nenhum ou pouco medo) não se sentem intimidados ao propor ideias, contudo verificou-se que a aplicação dessas ideias não foi consolidada. De acordo com Carvalho e Machado^[33], Muzzio^[12], Vieira e Quadros^[6] e Zen et. al.^[5], a inovação somente ocorre quando há a aplicação (formalização e desenvolvimento) e um resultado.

No entanto, os resultados obtidos apontaram que há o fomento da criatividade, mas o processo total da inovação não ocorre e pode ser justificado, de acordo com os problemas identificados pelos respondentes, tais como: enfrentar prazos apertados (27,65%), falta de métodos para geração de ideias (26,47%), crítica ao cometer erros (18,82%), entre outros.

Percebe-se, também, que há fatores que os colaboradores não compreendem como importantes, pois foram pouco notados como significativos para a inovação, tais como envolvimento do consumidor (1,63%) e mercado como ideia central (1,99%). Tal fato contradiz o que afirmaram Fleury e Mello Filho^[32], Frezatti^[10] e Vieira e Quadros^[6], que apontaram como relevantes as tensões externas (como a demanda de clientes, por exemplo), pressões da economia mundial e concorrência, os quais são indutores de mudanças e afetaram diretamente a inovação.

A pesquisa identificou como barreiras a falta de aplicação de métodos para a gestão da informação, a necessidade de um ambiente favorável e a necessidade de um líder que passe confiança e assistência. A gestão de pessoas incita a criatividade ao trazer mais segurança e, por consequência, mais assertividade na fomentação de ideias^[15]. A busca e o armazenamento do aprendizado acerca da inovação, por sua vez, são necessários e essenciais para dominar o conhecimento^[9]. Vinculada a essas duas movimentações, a gestão da comunicação permeia os dois âmbitos, trazendo o conhecimento como um meio de perpetuar a inovação.

O ambiente propício é apoiado por Amorim e Silva^[15], Barbieri^[21], Bessant e Tidd^[3] Zen et. al.^[5] e Travassos^[16], pois para que a inovação possa prosperar, deve-se ter um ambiente que favoreça a ousadia, transgressão e inventividade, seja nas inovações radicais, como em pequenos atos processuais. Os autores também destacaram a importância de tolerar o erro, acolhendo sugestões e amparando iniciativas que, inicialmente, não se apresentem como as melhores. Para tal, são necessárias as habilidades interpessoais chamadas de “soft skills”, que compreendem comportamento e atitudes, as quais geram elevados níveis de “performance”^[16].

Por meio dos resultados, observou-se a seguinte situação: havendo a atuação com métodos, estes funcionaram como facilitadores da inovação; obtendo-se resultado negativo, no entanto, esses métodos tornaram-se uma barreira. Adicionalmente, nota-se a relação de causa e efeito das ações, bem como sua interdependência. Por fim, conclui-se que há tensões dinâmicas caracterizadas pelas “hard skills” (conhecimento técnico) e pelas “soft skills” (competências comportamentais), que interferem no processo de inovação. Essas diferentes competências completam-se, logo, precisam ser equilibradas^{[10], [16]}.

A Figura 3 apresenta uma síntese dos facilitadores, tendo como referência o diagrama de Ishikawa (causa-efeito). Carvalho e Paladini^[23] apontaram o diagrama como uma representação gráfica de possíveis causas de um problema, construindo, assim, a análise para tomada de decisões.

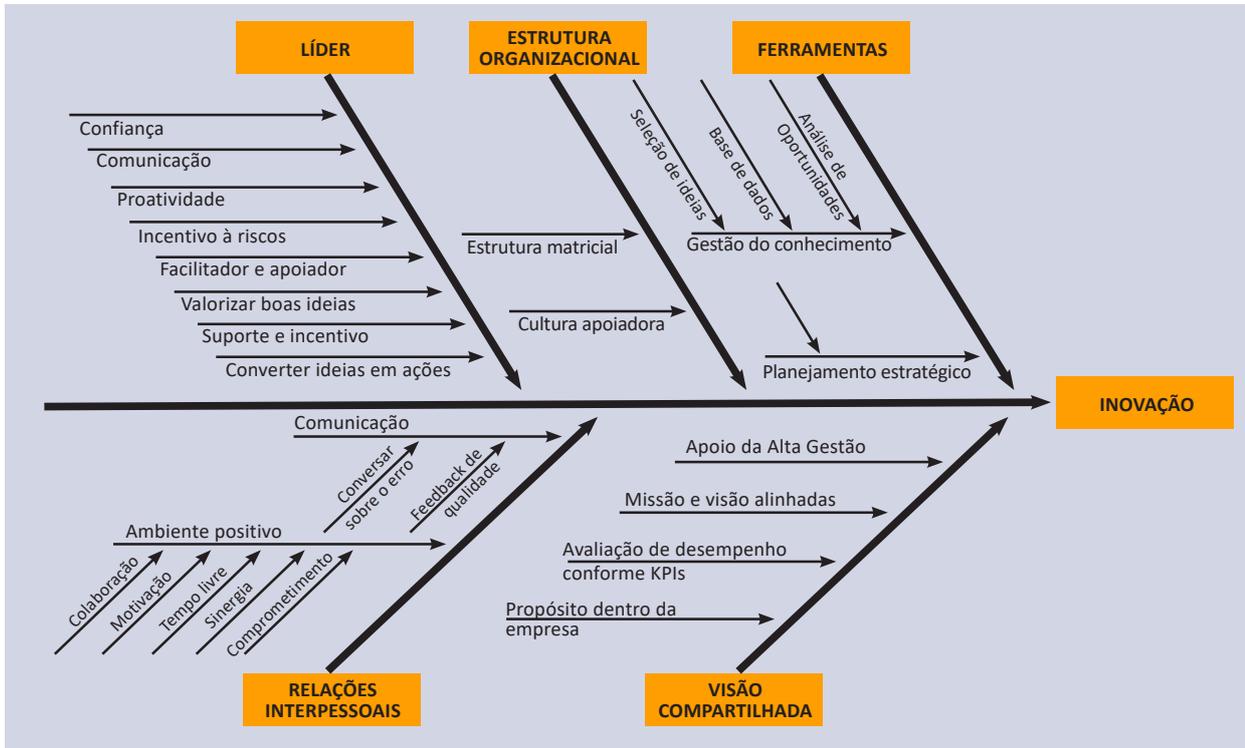


Figura 3. Causas que influenciam a geração da inovação

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A Tabela 3, a seguir, apresenta uma síntese das barreiras e dos facilitadores de geração de inovação de acordo com cada aspecto: planejamento estratégico, gestão de pessoas e gestão do conhecimento:

Tabela 3. Resumo dos facilitadores e barreiras para geração de inovação

Aspectos	Barreiras	Facilitadores
Planejamento estratégico	Desalinhamento entre os indicadores da empresa e os individuais;	Possuir planejamento estratégico;
	Desalinhamento entre a alta gestão, gerentes e colaboradores;	Visão compartilhada.
Gestão de pessoas	Incompreensão do propósito da empresa.	
	Cultura;	
	Estilo de gestão do líder;	
	Manter-se na zona de conforto;	Estrutura organizacional matricial;
	Medo;	Cultura;
	Prazos apertados;	Aprendizado contínuo;
	Crítica e retaliação;	Valorização de boas ideias.
Gestão do conhecimento	Crises e reorganizações frequentes;	
	Competição interna destrutiva.	
	Ausência de cultura organizacional saudável; Conflitos de comunicação.	Comunicação eficaz; Conhecimento contínuo com base na experiência; Metodologia e rede de conhecimento.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os resultados apontaram que, entre os principais facilitadores, destacaram-se: a presença do planejamento estratégico, cultura da empresa focada na inovação e ferramentas de captação de conhecimento. As principais barreiras consistem no desalinhamento dos valores da empresa com os valores individuais dos colaboradores, ambiente e liderança instáveis e não acolhedores, bem como comunicação ineficiente.

As respostas obtidas por meio dos participantes também demonstraram que as empresas analisadas têm incentivado a criatividade, entretanto há falta de aplicação de metodologias para transformar ideias em inovação.

4. Conclusão

O objetivo proposto de identificar os facilitadores e as barreiras na gestão da inovação foi alcançado. Apesar de a maioria das empresas analisadas possuírem planejamento estratégico, a inovação encontra barreiras no gerenciamento no âmbito micro, ou seja, nas relações interpessoais e, conforme os resultados obtidos, há a necessidade da criação de um ambiente favorável. Empresas com alto nível de desempenho buscam aperfeiçoar as habilidades intrapessoais dos colaboradores, ou contratar perfis de personalidades compatíveis. O equilíbrio entre a metodologia e as dinâmicas de comportamento humano são relevantes e recaem de forma mais significativa sobre o perfil do líder.

O número de empresas analisadas, bem como as diferentes características e portes, foi um limitante para este estudo, de modo a promover mais generalização do que uma investigação detalhada das peculiaridades das organizações.

Sugere-se que estudos futuros incorporem maior número de empresas e devidamente agrupadas por porte e setor, a fim de apresentar suas especificidades de forma mais detalhada.

Contribuições dos autores: Todos os autores contribuíram no Design, Coleta de Dados, Análise de Dados, Definição de Metodologia, Redação e Edição.
Como citar: Siqueira C.S.; Kodama T.K. Gestão da inovação: facilitadores e barreiras nas empresas. Quaestum. 2023; 4: e26750617.

Referências

- [1] Drucker P.F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. 2ed. 1987. Editora Pioneira. São Paulo, SP, Brasil.
- [2] Proença A.; Lacerda D.P.; Antunes Júnior J.A.V.; Távora Junior J.L.; Salerno M.S. Gestão da inovação e competitividade no Brasil. 2015. Editora Bookman. Porto alegre, RS, Brasil.
- [3] Bessant J.R.; Tidd J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 6ed. 2018. Editora Wiley. Hoboken, NJ, USA.
- [4] Carvalho H.G; Cavalcante M.B.; Dácio R.R. Gestão da inovação. 2011. Editora Aymarã Educação. Curitiba, PR, Brasil.
- [5] Zen, A.C.; Machado B.D.; López A.I.J.; Borges M.C.; Menezes D.C. Rota da Inovação: Uma Proposta de Metodologia de Gestão da Inovação. RAC, Rev. Adm. Contemp. 2017; 21(6): 875-892. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170151>
- [6] Vieira G.; Quadros R. Organização para inovação: Integrando estratégia, estrutura e processos de gestão. Desafio online. 2017; 5(2): 200-220. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1673/3309>>.
- [7] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4ed. 2018. OECD Publishing. Luxembourg City, Luxembourg.
- [8] Canongia C.; Santos D.M.; Santos M.M.; Zackiewicz M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. Revista Gestão e Produção. 2004; 11(2): 231-238. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>.
- [9] Mascarenhas Bisneto J.P.; Lins O.B.S.M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. Revista Brasileira de Gestão e InovaçãoN. 2016; 3(2): 86-109. doi: 10.18226/23190639.v3n2.05
- [10] Frezatti F. O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. RAE Rev. de Adm. de Empresas. 2014; 54(4): 381-392. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/28865>>.
- [11] Kaplan R.S.; Norton D.P. Kaplan e Norton na prática. 5ed. 2004. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [12] Muzzio H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. RAC, Rev. Adm. Contemp. 2017; 21(1): 107-124. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>.
- [13] Kaplan R.S.; Norton D.P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 21ed. 1997Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [14] Herrero E. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. 3ed. 2005. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [15] Amorim T.N.G.F.; Silva L.B. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. RAUnP. 2011; 4(1): 33-42. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/177>>.
- [16] Travassos V.D.C. A importância das Soft Skills nas competências profissionais [Dissertação]. Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra; 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/31936>>.
- [17] Piteira M.M.C. A essência da liderança em organizações inovadoras: Análise de cinco estudos de caso exemplares [Dissertação]. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada; 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.12/817>>.
- [18] Teza P.; Brandão V.M.; Fernandes R.F.; Dandolini G.A. Direcionadores do processo de inovação: o papel da estratégia,

- liderança e cultura. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia. 2013; 3(2): 77-88. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450812008.pdf>>.
- [19] Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016. 9ed. 2018. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. 9ed. São Paulo, SP, Brasil.
- [20] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017. 2019. IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificações. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [21] Barbieri U.F. Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo (SP): Atlas; 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522477593>>.
- [22] Gonçalves D.I.F. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. RAM, Rev. Adm. Mackenzie. 2008; 9(7): 70-88.
- [23] Carvalho M.M.; Paladini E.P. Gestão da Qualidade: Teoria e casos. 2ed. 2012. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [24] Teixeira C.A.C.; Dantas G.G.T.; Barreto C.A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Revista Eletrônica Científica da FAESB. 2015; 1(2). Disponível em: <<http://34.230.124.106/ojs/index.php/rmd1/article/view/43>>.
- [25] Peñalver A.J.; Santos J.A.C.; Conesa J.A.; Santos M.C. Innovation management and strategy. J Sci Ind Res (India). 2018; 77: 437-441. Disponível em: <<http://nopr.niscair.res.in/handle/123456789/44807>>.
- [26] Terra J.C. 10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional. 2018. Editora Alta Books. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [27] Martins V.M.C.; Martins R.S.M.; Siedenberg D.R.; Griebeler M.P.D. Gestão da inovação em empresas que adotam diferentes processos de tomada de decisão. Revista Gestão e Tecnologia. 2015; 15(3). doi: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i3.824>
- [28] Bruno-Faria M.F.; Fonseca M.V.A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. RAC, Rev. Adm. Contemp. 2014; 18(4): 372-396. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>>.
- [29] Cruz A.P.C.; Frezatti F.; Bido D.S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. RAC, Rev. Adm. Contemp. 2015; 19(6): 772-794. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>.
- [30] Pinho A.P.M.; Silva M.R.; Ramos N. Cognições Gerenciais sobre Práticas Gerenciais Inovadoras e Gestão de Pessoas. Revista de Psicologia. 2020; 11(1): 49-58. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7461027>>.
- [31] Kuazaqui E. Liderança e criatividade em negócios. São Paulo (SP): Cengage Learning; 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522108435>>.
- [32] Fleury N.M.; Mello Filho L.L. Gestão da Inovação. 2021. Editora FGV. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [33] Carvalho L.C., Machado D.D.P.N. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. Revista de Administração. 2013; 48(3): 592-607. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302953>>.