

GESTÃO DA INOVAÇÃO: FACILITADORES E BARREIRAS NAS EMPRESAS

INNOVATION MANAGEMENT: FACILITATORS AND BARRIERS IN COMPANIES

ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO

Christiane Scharnik Siqueira, USP, Brasil, christiane.siqueira@hotmail.com

Tatiana Kimura Kodama, Pecege, Brasil, tatiana.kimura@usp.br

Resumo

Este trabalho teve como objetivo identificar os facilitadores e barreiras que as empresas encontram 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 diferentes empresas, segmentos e tamanhos. Por meio dos resultados obtidos identificou-se metodologias e elementos chave no processo, e alguns procedimentos a serem melhorados. Como exemplo 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 quando há falta de ênfase na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Inovação; Planejamento estratégico; Gestão de pessoas.

Abstract

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 different companies, 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: Innovation; Strategic planning; People management.

1. INTRODUÇÃO

A inovação é um processo de grande importância, pois, segundo Carvalho, Cavalcante, Dalcio (2011), ela incide diretamente na competitividade das empresas. Dentro desse processo, pode-se incluir o papel do conhecimento como base e a sua preservação e captação como ação contínua.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*Organisation for Economic Co-operation and Development* -OECD), afirma 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 desta ação (OECD, 2018). Dessa forma, a inovação é um termo subjetivo, entretanto sua saída é que pode ser mensurado.

A Gestão do Conhecimento é uma das estratégias da gestão da inovação, a qual consiste no processo intencional de captação e fomentação de dados, *know-how* tecnológico e gerencial. Logo, Canongia, Santos, Santos e Zackiewicz (2004) tem como premissa que o conhecimento acerca desse fluxo de informação é um fator de sucesso. 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 dinâmica da criação e transmissão do conhecimento tácito e explícito. A percepção e motivação do indivíduo, como também as competências únicas de cada empresa são fatores analisados na Gestão do Conhecimento (Canongia et al., 2004).

A gestão estratégica abrange melhor a complexidade dos vários fatores incidentes no gerenciamento de uma empresa. Frezatti (2014), Kaplan e Norton (2004), e Muzzio (2017) abordam o *Balanced Scorecard* (BSC), como um sistema de gerenciamento da empresa (incluindo a inovação para a disrupção) e não somente como uma ferramenta de controle.

Kaplan e Norton (1997) estruturam o BSC em quatro perspectivas: (a) financeira; (b) clientes; (c) processos internos; (d) aprendizagem e crescimento. Logo, cada perspectiva tem seus objetivos estratégicos, e estes são transformados em indicadores de desempenho mensuráveis conhecidos como *Key Performance Indicators* (KPI) (Kaplan; Norton, 1997).

No âmbito da gestão de pessoas, as organizações inovadoras apresentam considerações importantes acerca dos colaboradores: a seleção de pessoas, a gestão de cargos, carreiras e remuneração. E, apesar de não ser um ponto crucial no desenvolvimento da inovação, esses fatores têm grande influência no empenho e comprometimento básicos do indivíduo com a empresa (Amorim e Silva, 2011). Piteira (2003) acrescenta que o ambiente próspero para desenvolver a inovação, envolve a manutenção de um clima favorável, bem como o carisma do líder, a consideração individual no seio da organização, o acesso ao conhecimento, e a reação a fatores externos.

Segundo Teza, Brandão, Fernandes e Dandolini (2013), existem três fatores que influenciam o processo de inovação. O primeiro é a relação entre o planejamento estratégico e os objetivos, e, Frezzati (2014) corrobora salientando que a dimensão de aprendizagem e conhecimento é o ponto de maior preocupação ao enfatizar a inovação e criatividade dentro do contexto do BSC. Já, o segundo fator discerne sobre as estratégias de redução de incertezas e riscos. Por fim, o terceiro abrange a gestão da informação e comunicação, a qual Muzzio (2017) confirma e ainda complementa que a criatividade é um processo social, ou seja, o capital humano é indispensável.

Os objetivos de aprendizagem e conhecimento são alinhados para obter excelência nas demais perspectivas do BSC (Kaplan e Norton, 1997). Os autores explicam ainda que, as organizações devem investir em infraestrutura, pessoas, sistemas e procedimentos, para conseguir seus objetivos a longo prazo. Dessa forma, a perspectiva de aprendizado e conhecimento compreendem três principais categorias que seriam a capacidade dos colaboradores, a capacidade dos sistemas de informação, e a tríade: motivação, *empowerment*, e o alinhamento em todos os espectros (Kaplan; Norton, 1997).

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores que identificar as barreiras e facilitadores para a geração de inovação nas organizações.

1. MATERIAL E MÉTODOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa adotou-se as abordagens qualitativas e quantitativas com o intuito de demonstrar a percepção dos colaboradores das organizações acerca dos facilitadores e barreiras na inovação, como também analisar via pesquisa normativa e documental.

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

Para levantamento das concepções foi elaborada uma pesquisa de campo através da aplicação de um questionário, que se caracteriza como uma investigação empírica, a funcionários de diversas empresas do Brasil. A amostra é composta por 96 indivíduos e, por convenção, foram selecionadas organizações de micro, pequeno, médio e grande porte seguindo os critérios adotados pelo SEBRAE (2018). O questionário foi organizado e elaborado com base na revisão bibliográfica, e é composto de 22 questões fechadas. O questionário foi elaborado a partir da revisão da literatura e baseia-se em vários autores. O Quadro 1 apresenta as referências e os respectivos aspectos abordados nas questões.

TEMA	QUESTÕES	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Tamanho da empresa	1	Tamanho por número de funcionários	Sebrae (2018)
Setor de atividade	2	Setor de atividade da empresa	IBGE (2019)
Planejamento estratégico	5	A utilização da ferramenta na organização	Muzzio (2018), Frezatti (2014), Kaplan e Norton (1997)
Missão e visão	6	Compreensão da missão e visão pelos colaboradores	Frezatti (2014), Kaplan e Norton (1997)
Desempenho	7	Mensuração do desempenho dentro da empresa	Frezatti (2014), Kaplan e Norton (1997)
Alinhamento do planejamento estratégico	8	Percepção do colaborador com o alinhamento	Muzzio (2018), Frezatti (2014), Kaplan e Norton (1997)
Desempenho do colaborador	9	A utilização de incentivos monetários	Muzzio (2018)
Estrutura organizacional	10	Qual cultura é exercida dentro da empresa	Muzzio (2018), Frezatti (2014)
Propósito dentro da empresa	11	Percepção do colaborador pontos	Frezatti (2014), Kaplan e Norton (1997)
Reação à situação quando há erro	12	Percepção do colaborador	Barbieri (2013)
Efetivação das ideias	13	Percepção do colaborador	Barbieri (2013), Muzzio (2018)
Riscos e o líder	14	Percepção do colaborador	Barbieri (2013), Muzzio (2018)
Medo e o ambiente de trabalho	15, 16, 17	Barreiras da inovação	Barbieri (2013)
O líder inovador	18	Qualidades do líder	Barbieri (2013), Muzzio (2018)
Comunicação interna	19,2	Qualidade da comunicação	Barbieri (2013), Muzzio (2018)

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

Cabe ressaltar que se trata de uma pesquisa qualitativa e quantitativa cujo instrumento de exame foi um questionário com respostas de sim ou não, ou então, mensuradas através da escala de *Likert* de um a cinco pontos, com as opções: 1- Discordo completamente; 2-Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5- Concordo completamente.

Os questionários ficaram disponíveis entre o período de 26 de fevereiro a 30 de abril de 2020. A plataforma Formulários Google foi utilizada para hospedar o questionário, os quais foram enviados via e-mail e redes sociais.

A abrangência dos questionários foi de aproximadamente 950 pessoas e a taxa de retorno foi de 10,11% o que reflete em 96 participantes de diferentes cargos. A baixa taxa de retorno é apresentada por Gonçalves (2008) como uma das principais desvantagens de pesquisas online. Tal fato ocorreu nesta pesquisa onde, como citado anteriormente, apenas 10,11% dos questionários enviados foram respondidos.

Os dados foram analisados através de planilhas eletrônicas elaboradas a partir dos dados resultantes da pesquisa e disponibilizados pelo Formulários Google. Já o diagrama síntese foi elaborado através do diagrama de Ishikawa, pois conforme Carvalho e Paladini (2012) é uma ferramenta de causa e consequência a fim de buscar identificar os agentes de um problema identificado.

2. RESULTADO E DISCUSSÃO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Para a classificação do porte das empresas, este estudo adotou os critérios apontados pelo SEBRAE (2018). Dessa forma, conforme as respostas dos participantes, a amostra em sua maioria é composta por grandes e médias empresas, respectivamente, 36,46% e 32,29%. Já, as pequenas representam 11,46% e as microempresas correspondem a 19,79%.

É importante ressaltar que o Brasil é composto predominantemente por micro e pequena empresas (SEBRAE, 2018), no entanto, a amostra possui um percentual grande de participantes trabalhando em grandes e médias empresas (68,75%). Dessa forma, pode-se concluir que esta amostra representa a realidade aproximada das organizações de médio e grande porte.

Ainda, nota-se que, das 19 microempresas apenas uma não é caracterizada por não ser empresa familiar e que possui planejamento estratégico. Teixeira, Dantas e Barretos (2015) explica que as microempresas têm como distinção a hierarquia não definitiva, pois a operação e a contabilidade ocupam a maior parte do tempo do proprietário.

Os setores de atividade, segundo a classificação do IBGE (2019), e os valores do número de respondentes e os respectivos percentuais estão apresentados na Tabela 1. Salienta-se que, alguns setores de atividade, de acordo com a classificação do IBGE (2019), não tiveram

respondentes, tais como: indústrias extrativas, energia, alojamento e alimentação, e serviços complementares.

SETORES	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%

Tabela 1- Representatividade dos setores de atividade

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

3.2 O RELACIONAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A INOVAÇÃO

Em relação a existência do planejamento estratégico nas empresas estudadas, 77,08% dos respondentes afirmaram que a organização possui planejamento estratégico, ou seja, 74 empresas, ao passo que 22,92% afirmaram que não. Os 22,92% (22 empresas) dos respondentes que afirmaram que não possuem planejamento estratégico, 15 são microempresas, 5 são pequena empresa e 2 são média empresa. O interessante é que todas as empresas de grande porte possuem o planejamento estratégico e as únicas 2 médias empresas que não possuem o planejamento estratégico são empresas familiares.

O planejamento estratégico torna-se crucial, pois o sucesso e a vantagem competitiva advêm da eficiência em prever as necessidades dos clientes e da rápida implementação das novas tecnologias (Kaplan; Norton, 1997).

Já, sobre a compreensão e clareza do planejamento estratégico entre as 77,08% das organizações que possuem, tem-se que 78,38% dos respondentes entendem onde a empresa quer chegar, e 14,86% não compreendem o planejamento estratégico e para 6,76% o mesmo não tem aplicabilidade. Frezatti (2014) corrobora apontando que a organização ao possuir um planejamento torna concreta a percepção dos objetivos desta.

A importância da compreensão e clareza do planejamento estratégico existe, pois, Kaplan e Norton (2004) apresentam quatro processos para administrar a estratégia, sendo que em um primeiro momento tem-se a tradução da visão, esclarecendo-a e difundindo o consenso. Muzzio (2017) e Barbieri (2013) apontam que a cultura da empresa deve estar convergindo para facilitar a criação coletiva e a legitimação das ideias perante o grupo.

Os indicadores de desempenho individual são evidenciados, pois, de acordo com os resultados da pesquisa, 69,80% dos respondentes afirmam ter essa medição realizada pela empresa e 30,20% dos respondentes afirmam que não. Já, ao comparar somente com o percentual das empresas que possuem o planejamento estratégico, tem-se 81,08% dos respondentes com seus desempenhos auferidos.

Amorim e Silva (2011) explica que, a excelência organizacional tem como princípio o reconhecimento do colaborador e caso não tenha a adoção de boas práticas no clima organizacional a tendência é de arrefecimento da motivação. Os indicadores de desempenho individual são uma maneira de identificar e, assim, valorizar o indivíduo. Afinal, a criatividade necessita de proatividade, liberdade, e reconhecimento dos colaboradores para obter implicações eficazes, conforme Muzzio (2017).

Em relação ao alinhamento entre as metas e os objetivos com o planejamento estratégico, 70,27% dos respondentes das empresas que o possuem afirmam que existe esse alinhamento, e 8,11% afirmam que não. Os demais participantes afirmam que não há aplicação (6,76%) e 14,86% afirmam que existe a falta de conhecimento desse alinhamento. Frezzati (2014) corrobora elucidando que a coordenação de indicadores de desempenho das várias perspectivas sejam capazes de guiar metas, planos de ação, indicadores e objetivos.

Os respondentes ao serem questionados sobre incentivos monetários, 45,83% do total afirmam que não o recebem e 54,17% afirmam que recebem. Amorim e Silva (2011) aponta que a remuneração é representada pela união do ordenado, com os incentivos e benefícios. A estabilidade tem como premissa manter os empregados na organização por meio da remuneração e política de salários ou incentivos monetários influencia positivamente o colaborador para inovar (Amorim; Silva, 2011).

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

A relevância destes questionamentos decorre do segundo passo para a administração da estratégia de Kaplan e Norton (2004) que consideram o alinhamento e, este, é formado a partir dos objetivos, seus indicadores de desempenho e pela conexão entre os objetivos individuais, departamentais como também a estratégia de longo prazo.

Muzzio (2017) explica ainda que, há uma relação indissociável entre o sujeito e seu grupo e os processos de alinhamento tem grande valor, pois, podem ajudar ou atrapalhar a criação de produtos e/ou serviços. Conforme Muzzio (2017) e Barbieri (2013), o líder tem o papel de integrar e correlacionar os objetivos e competências individuais do colaborador com os da organização, assim direcionando ambos para metas em comum.

O planejamento de negócios é considerado o terceiro processo, segundo Kaplan e Norton (2004), e dá suporte para que haja integração entre o plano de negócios e financeiro, entretanto, não cabe nessa discussão. Já, o *feedback* e o aprendizado, o último passo de Kaplan e Norton (2004), fomenta a visão compartilhada dos colaboradores e facilitando a revisão da estratégia e do aprendizado.

Os quatro passos em conjunto são corroborados por Muzzio (2018), pois a gestão e a prática da criatividade têm sua aplicabilidade nos níveis cultural, organizacional, grupal e individual. O alinhamento entre a alta administração, gestores e colaboradores também não pode deixar de ocorrer, pois neste caso haveria conflito de interesses (Barbieri, 2013).

Com relação a 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 compostas exclusivamente de grandes e médias empresas.

A cultura pode ser tanto uma barreira quanto um facilitador da inovação, pois, conforme Bruno-Faria e Fonseca (2014), a reação a mudanças e novidades bem como os comportamentos individuais e coletivos tem encorajamento nas práticas da empresa. Os grupos sociais desenvolvidos nas relações de trabalho trazem valores conjuntos e códigos de conduta, assim como a falta de harmonia que pode gerar a sensação de rejeição e medo (Barbieri, 2013).

3.1.O RELACIONAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A INOVAÇÃO

As práticas da gestão da inovação constituem, de acordo com Muzzio (2017), em três fases: a geração de ideias, a legitimação, e a implementação desta. O autor continua explicando que sem todas as etapas, uma ideia não é o suficiente para ser chamada de inovação. A forma de obter-se uma gestão eficaz seria um clima acolhedor e criativo para a integração de trabalho em equipe, a atuação de líderes e a propagação de valores culturais facilitadores da inventividade, e aprendizado contínuo (Muzzio, 2017; Amorim; Silva, 2011).

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

Isto posto, ao analisar acerca da proposta de melhoria, 36,46% dos respondentes não concordam nem discordam que exista a efetivação destas. Entretanto, 27,08% dos respondentes concordam parcialmente e 16,67% dos respondentes concordam totalmente que exista a efetivação. 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.

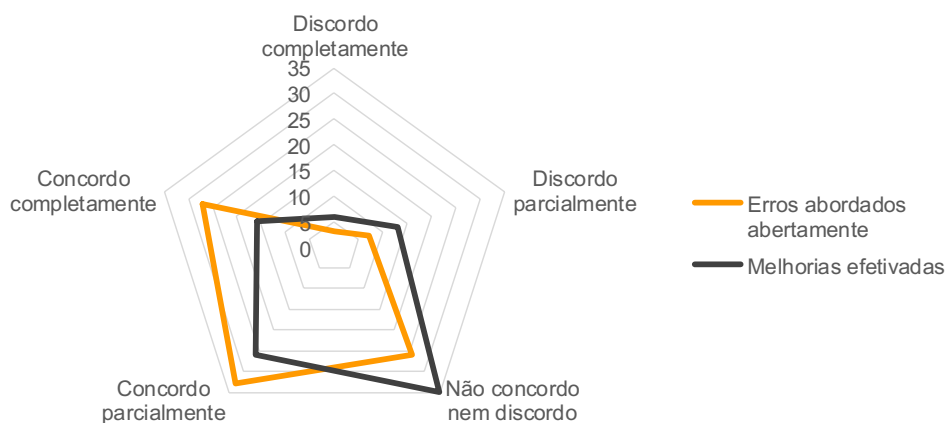


Figura 1 - Resposta ao erro no trabalho

O erro representa o desacordo com a realidade solicitada, ou um engano. Barbieri (2013) salienta que o ato de empreender tem a tolerância ao fracasso, pois, esta é uma forma de obter conhecimento.

Já, sobre a qualidade de vida no trabalho, Amorim e Silva (2011) explana que há influência das pressões ambientais e do *feedback* feito com propriedade. Por essa razão, 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 (Muzzio, 2018).

A necessidade de inovação nem sempre acompanha a implementação de práticas e processos que sintetizem uma metodologia. De acordo com Barbieri (2013), no geral não há a estruturação de procedimentos ou implementação de cultura para a exercício contínuo da inovação. A criatividade está ligada à fomentação de ideias e ao processo de inovação, mas não constitui em transformar em ações e gerenciar novas concepções. Dessa maneira, não ter uma forma de atuar em cima da criatividade dos colaboradores, é um inibidor de inovações. Assim sendo, a liderança e o gerenciamento das inovações atuam como catalisador, caso contrário não há a incitação à inovação (Barbieri, 2013).

O incentivo do líder para o colaborador correr riscos tem grande impulso e, verifica-se que 27,08% dos respondentes afirmam que não concordam nem discordam. Já, 26,04% dos respondentes afirmam que concordam parcialmente e 20,83% concordam totalmente. Os índices menores dos respondentes são apresentados com 16,67% discordando parcialmente e 9,38% discordando totalmente.

Já, os líderes devem atuar como facilitadores para a fomentação e constituição de novas ideias e aprendizagem pela experiência, favorecimento de clima adequado, empenho com o trabalho e visão comum, comunicação eficaz e a confiança interpessoal dos colaboradores (Muzzio, 2017).

Por outro lado, existem fatores que inibem e bloqueiam os colaboradores. De acordo com Barbieri (2013), o estilo de gestão, cultura organizacional e episódios que colocam as pessoas na zona de conforto são alguns desses fatores. E, um grande fator inibidor de inovações é o medo (Barbieri, 2013). Entretanto, a pesquisa identificou que 27,08% dos respondentes consideram pouco o impacto do medo e para 22,92% dos respondentes nem muito nem pouco. Na sequência, 21,87% dos respondentes indicaram que tem impacto parcial, 15,63% identificaram-se com nenhum impacto e, por fim, 12,50% com muito impacto.

Os respondentes ao serem questionados acerca da proposição de novas ideias, 26,04% consideraram sentem-se à vontade, como também o mesmo percentual de respondentes (26,04%) afirmou que não se sentem nem muito nem pouco à vontade. A maioria dos respondentes afirmaram que se sentem parcialmente à vontade com 28,12%. Contudo, 10,42% afirmaram não se sentirem à vontade e 9,38% dos respondentes parcialmente desconfortáveis. A pesquisa elencou, então, barreiras citadas por Barbieri (2013). Os prazos apertados (27,65%) é o ato que causa maior preocupação ao tentar arriscar com uma ação inovadora. Por conseguinte, tem-se a falta de métodos (26,47%), a crítica e retaliação ao cometer erros com

(18,82%), crises e reorganizações frequentes (17,06%) dos respondentes e, por último, a competição interna destrutiva (10%) dos respondentes.

Na questão 18, os respondentes poderiam escolher até quatro qualidades que um líder inovador deveria apresentar. Verificou-se entre os participantes as quatro maiores qualidades que um líder inovador deve apresentar, e as mais citadas foram a visão de futuro e confiança (ambos 9,34%), como também proatividade (9,07%) e visão orientadora (8,79%). A Figura 2 ilustra detalhadamente as qualidades que um líder inovador deveria apresentar.

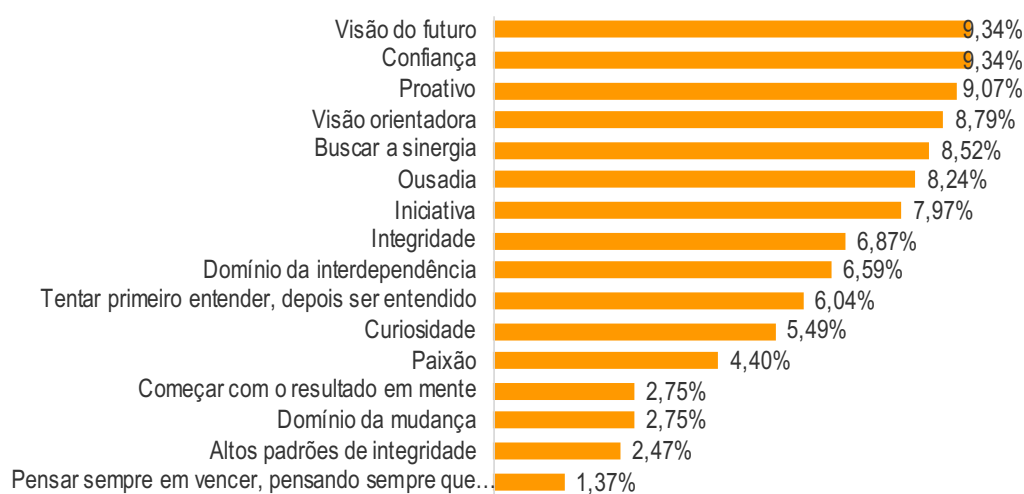


Figura 2 – Qualidades do líder inovador

As qualidades e atitudes do líder inovador são listadas por Barbieri (2013), e corroboradas por Muzzio (2017) que explicam que a liberdade e confiança dada ao colaborador é um otimizador da criatividade. Cabe então ao líder conduzir as tensões, como também converter ideias particulares em ação (Muzzio, 2017).

Em relação à comunicação, 29,17% dos respondentes consideram a comunicação nem muito nem pouco eficaz, ao passo que 27,08% afirmam que é eficaz, e 25% acreditam que é muito eficaz. Em contrapartida, 17,67% dos respondentes afirmam ter uma comunicação pouco eficaz e apenas 2,08% dos respondentes afirmam que é nada eficaz.

Já entre os colaboradores e seus superiores a comunicação também é positiva, uma vez que 34,38% dos respondentes apontam como eficaz e 28,13% como muito eficaz. Entre os respondentes que consideram a comunicação neutra, nem favorável nem desfavorável, tem-se 27,08%. E apenas 8,33% dos respondentes afirmam que é pouco eficaz e 2,08% como nada eficaz.

A inovação é um processo que exige uma troca incessante de informações entre indivíduos, assim como a comunicação (Amorim; Silva, 2011). Kuzaqui (2012) corrobora com Amorim

e Silva (2011) e, complementa que, um grupo devidamente motivado rende mais e a comunicação interpessoal é crucial. A gestão de projetos inovadores futuros tem como intuito o equilíbrio com as operações para manter a organização competitiva no mercado. E, como existe o risco de perder o controle da inovação se ela não for devidamente gerenciada, esta deve ser planejada (Barbieri, 2013). Nesse contexto, a gestão do conhecimento é imprescindível e o fluxo de informação deve ser constante (Barbieri, 2013).

Barbieri (2013) salienta que a promoção de ações para se ter uma boa gestão da inovação, consideradas de muita importância são: ter uma plataforma de conhecimento para o desenvolvimento de novas ideias, fomento de uma visão compartilhada, encorajamento para a criação de ideias próprias, facilitação de criação de uma rede de conhecimento, e o fomento da aprendizagem pela experiência. De acordo com a Figura 3, nota-se que existe uma correlação entre os resultados obtidos e as apontadas por Barbieri (2013).

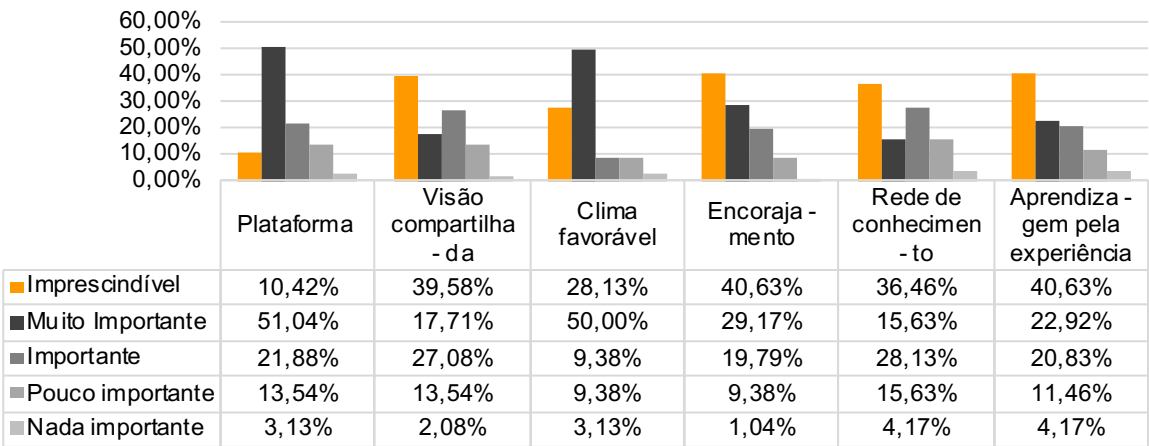


Figura 3- Grau de importância de ações para gestão da inovação

A Figura 4 ilustra detalhadamente a relação das ações para impulsionar a inovação consideradas mais relevantes.



Figura 4 - Ações facilitadoras com maior importância

3.2.SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS

A pesquisa demonstrou que o planejamento e gerenciamento no âmbito macro é positivo. Entretanto há diferentes frentes, pois identificou-se que nas grandes e médias empresas é praticado o planejamento estratégico e, em sua maioria (78,38%), há o alinhamento. 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 a 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 são que as mesmas se configuram como empresas familiares. Os dados do Sebrae (2018) corroboram que a maioria massiva das empresas no Brasil são as microempresas, tem-se um potencial inexplorado, visto que tanto métodos inovadores são deixados de serem estudados como empresas deixam de crescer por falta de implementação de técnicas já existentes.

Identificou-se através da pesquisa que a maioria dos respondentes (42,71% que afirmam ter nenhum ou pouco medo) não se sentem intimidados ao propor ideias, contudo verificou-se que a aplicação destas não é consolidada. De acordo com Carvalho (2011) e Muzzio (2017), a inovação somente ocorre quando há a aplicação e um resultado final. No entanto, os resultados obtidos apontam 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:

(a) enfrentar os prazos apertados (27,65%); (b) falta de métodos para geração de ideias (26,47%); (c) crítica ao cometer erros (18,82%); entre outros.

Percebe-se também que há fatores os quais os colaboradores não compreendem como importantes, pois, foram pouco notadas como significativas para a inovação, tais como: opções como envolvimento do consumidor (1,63%) e mercado como ideia central (1,99%). Tal fato é contraditório a Frezatti (2014) que aponta que, há tensões externas, como por exemplo a demanda de clientes, pressões da economia mundial e concorrência que afetam diretamente a inovação.

A pesquisa ainda 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. Assim, a gestão de pessoas incita a criatividade ao trazer mais segurança, e por consequência, mais assertividade na fomentação de ideias (Amorim; Silva, 2011). Vinculado 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 (2011) e Barbieri (2013), pois para que a inovação possa prosperar deve-se ter um ambiente favorecendo a ousadia, transgressão e a inventividade, seja nas inovações radicais, como em pequenos atos processuais. Os autores também destacam a importância de tolerar o erro, acolhendo sugestões e amparando iniciativas que primeiramente não se apresentem como as melhores.

Observou-se pelos resultados a situação de que ao existir a atuação com métodos, este torna-se um facilitador da inovação, já, ao ter um resultado negativo torna-se uma barreira. E, adicionalmente, nota-se a relação de causa e efeito das ações como sua interdependência, pois Frezatti (2014), concluiu também que há tensões dinâmicas e que estas interferem no processo de inovação.

A Figura 5 apresenta uma síntese dos facilitadores, tendo como referência o diagrama de Ishikawa (causa-efeito). Carvalho e Paladini (2012) apontam o diagrama como uma representação gráfica de possíveis causas de um problema, e assim construindo a análise para tomada de decisões.

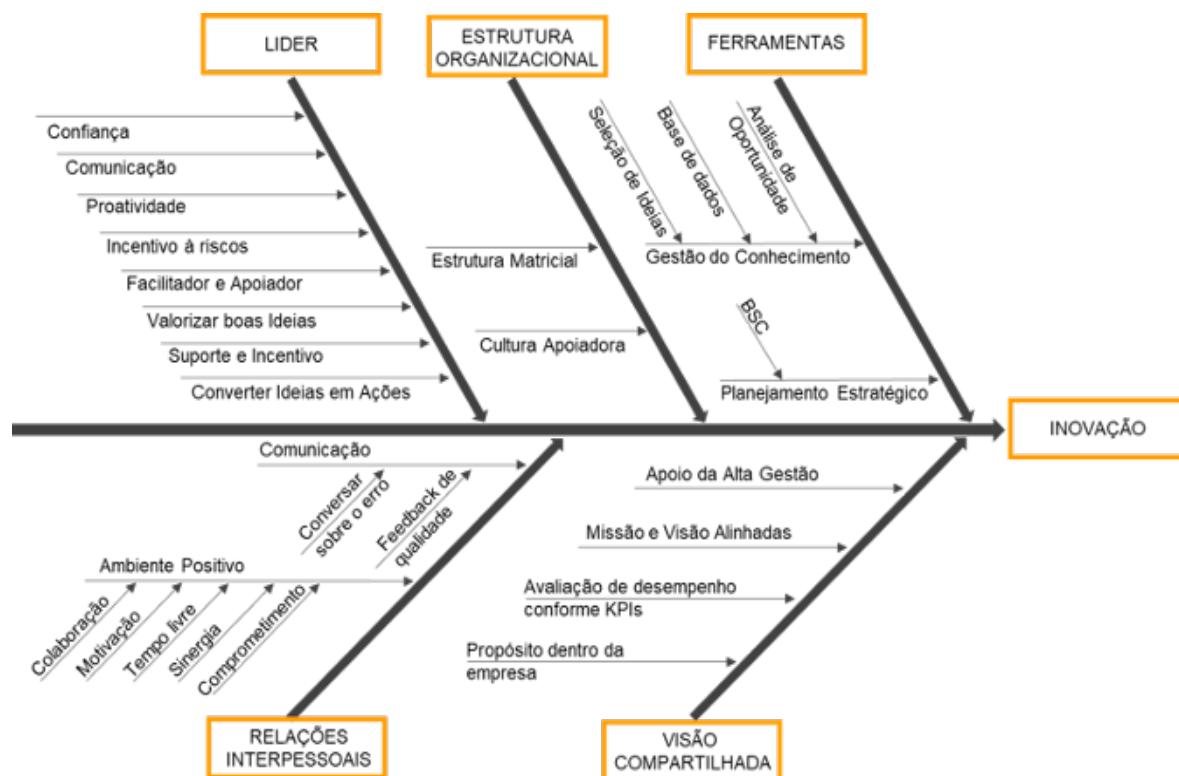


Figura 5- Causas que influenciam para a geração da inovação

O Quadro 2 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.

ASPECTOS	BARREIRAS	FACILITADORES
Planejamento estratégico	Desalinhamento dos indicadores da empresa com os individuais	Possuir planejamento estratégico
	Desalinhamento entre a alta gestão, gerentes e colaboradores	Visão compartilhada
	Incompreensão do propósito da empresa	
Gestão de pessoas	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
	Crises e reorganizações frequentes	
Gestão do conhecimento	Competição interna destrutiva	
		Comunicação eficaz

	Ausência da cultura organizacional saudável	Conhecimento contínuo com base na experiência
	Conflitos de comunicação	Metodologia e rede de conhecimento

Quadro 2 - Resumos dos facilitadores e barreiras para geração de inovação

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos através dos respondentes demonstraram que as empresas analisadas têm incentivado a criatividade, entretanto há falta de aplicação de metodologias para transformar ideias em inovação. Apesar da maioria das empresas analisadas possuírem planejamento estratégico, a inovação encontra barreiras no gerenciamento no âmbito micro, ou seja, nas relações interpessoais, pois, de acordo com os resultados obtidos, existe a necessidade da criação de um ambiente favorável.

O número de empresas analisadas e a diferença das características entre o porte das empresas foi uma limitante para este estudo, dessa forma, sugere-se que estudos futuros possam incorporar um maior número de empresas e devidamente setorizadas por porte a fim de garantir resultados mais fidedignos.

REFERÊNCIAS

- Amorim, T. N. G. F.; Silva, L de B. 2011. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. RAUnP 4(1): 33-42.
- Barbieri, U. F. 2013. Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013. 1 recurso online.
- Bruno-Faria, M. F.; Fonseca M. V. A. 2014. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. RAC – Revista de Administração Contemporânea. 18(4): 372-396.
- Canongia, C.; Santos, D. M.; Santos, M. M.; Zackiewicz, M. 2004. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. Revista Gestão e Produção 11(2): 231-238.
- Carvalho, H. G; Cavalcante M.B.; Dalcio, R. R. 2011. Gestão da inovação. 1ed. Editora Aymará Educação. Curitiba, PR, Brasil.
- Carvalho, M. M. (Org); Paladini, E. P.(Org). 2012. Gestão da Qualidade: Teoria e casos. 2ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Frezatti, F. 2014. O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. RAE-Revista de Administração de Empresas 54(4): 381-392.
- Gonçalves, d. I. F. 2008. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. Revista de Administração Mackenzie. 9 (7): 70-88.

- IBGE. 2019. Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017. IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificações. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Kaplan, R. S.; Norton D. P. 1997. A estratégia em ação: balanced scorecard. 21ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Kuazaqui, E. 2012 Liderança e criatividade em negócios. São Paulo: Cengage Learning, 2012. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788522108435.
- Muzzio, H. 2017. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. Revista de Administração Contemporânea, 21(1), 107-124.
- Kaplan, R. S.; Norton D. P. 2004. Kaplan e Norton na prática. 5ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4ed. OECD Publishing. Luxembourg City, Luxembourg.
- Piteira, M. M. C. 2003. A essência da liderança em organizações inovadoras: Análise de cinco estudos de caso exemplares. Dissertação de mestrado em comportamento organizacional. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal.
- SEBRAE. 2018. Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. 9.ed. São Paulo, SP, Brasil.
- Teixeira, C. A. C; Dantas, G. G T.; Barreto, C. A. 2015. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Revista Eletrônica Científica da FAESB, 1(2).
- Teza, P.; Brandão, V. M.; Fernandes, R. F.; Dandolini, G. A. 2013. Direcionadores do processo de inovação: o papel da estratégia, liderança e cultura. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, 3(2) 77-88.