

BARREIRAS E FACILITADORES À INOVAÇÃO: ABORDAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Eder Nilson Avi¹, Dorzeli Salete Trzeciak², Gregório Varvakis³

Abstract. *This research aimed to identify barriers and facilitators to innovation, focusing on the individual and the organization. This is a bibliographical study of qualitative and descriptive approach. The results demonstrate that facilitators and barriers to innovation, individual or organizational, are linked mainly to organizational structure, team involvement, leadership support, resources, skills and incentives for innovation. It is concluded that, to have an organizational climate favorable to innovation, systematic actions are necessary to mitigation the barriers and to maintenance the factors that facilitate innovation. In this way, the efforts are directed towards the best individual and organizational performance, impacting on the survival and competitiveness of the organization.*

Keywords: *Innovation; innovation management; facilitators for innovation; barriers to innovation.*

Resumo. *Esse trabalho teve como objetivo identificar barreiras e facilitadores à inovação, com enfoque no indivíduo e na organização. Trata-se de um estudo bibliográfico, de caráter qualitativo e descritivo. Os resultados apontam que facilitadores e barreiras à inovação, sejam individuais ou organizacionais, estão atrelados, principalmente, a estrutura da organização, envolvimento da equipe, apoio das lideranças, recursos, competências e incentivos para inovação. Conclui-se que, para que haja um clima organizacional favorável à inovação, são necessárias ações sistemáticas para a mitigação das barreiras e a manutenção dos fatores que facilitam a inovação. Dessa forma, os esforços são direcionados para o melhor desempenho individual e organizacional, impactando na sobrevivência e competitividade da organização.*

Palavras-chave: *Inovação; gestão da inovação; facilitadores à inovação; barreiras à inovação.*

¹ MBA em Gestão Empresarial - Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI) Rio do Sul - Brasil. Email: ederavi@brturbo.com.br

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: dorzeli@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brasil. Email: g.varvakis@ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

O progresso não provém de um crescimento fácil das performances econômicas existentes, mas reside basicamente em um processo qualitativo de transformação da estrutura produtiva, no sentido de acionar novos produtos e processos e agregar valor à produção, por meio da intensificação do uso da informação e do conhecimento (Tigre, 2006). Para esse autor, as empresas mais dinâmicas e rentáveis no mundo, são justamente as mais inovadoras, pois criam seus próprios nichos e usufruem de monopólios temporários, por meio de patentes e segredo industrial. No entanto, é necessário perceber e compreender a inovação como uma condição crucial para criar, conservar e prosperar em mercados rígidos e exigentes.

Para os mais diferentes tipos de organizações, a inovação tem sido uma meta, em que, aspectos e características, precisam ser observados e analisados, conforme cada realidade, a fim de promover ou extinguir as barreiras que podem dificultá-la. Sendo assim, a inovação refere-se a um resultado amplo, com distintas percepções, extensões e argumentos de aplicação, que podem ser entendidos sob diversos enfoques teóricos, nos mais variados campos do conhecimento, ramos de atividades e setores industriais (Sousa, 2006).

A capacidade de inovar tornou-se uma das razões mais expressivas, na persistência da concorrência organizacional, como também, da economia em geral. No entanto, os obstáculos que as organizações e a economia enfrentam hoje em dia, envolvem cada vez mais transformações, escolhas de decisões e busca de soluções, que nem sempre podem ser embasadas em experiências já existentes (Parolin, Vasconcellos & Bordignon, 2006). De acordo com esses autores, fatores como capital, trabalho e recursos naturais já não são suficientes para a garantia do desempenho organizacional, pois o conhecimento e a tecnologia desempenham papel essencial para o desenvolvimento econômico. Porém, acumular conhecimento não é o bastante. É imperativo aplicar esse conhecimento, da mesma forma como é imprescindível torná-lo tangível, ou seja, é preciso inovar e empregá-lo na solução dos problemas existentes.

Por outro lado, as organizações recebem influências internas e externas para inovar, que podem estar ligadas a recursos humanos, financeiros, questões políticas, sociais ou econômicas. De acordo com Oliveira (1997), essas variáveis podem impactar positiva ou negativamente no desenvolvimento de inovações nas organizações, tanto no contexto individual quanto organizacional.

Nesse contexto, esse artigo teve como objetivo identificar barreiras e facilitadores da inovação, por meio de uma abordagem individual e organizacional.

O artigo encontra-se organizado em cinco partes, incluindo essa introdução, em que se apresenta o contexto e o objetivo do estudo. A segunda parte diz respeito ao referencial teórico, com a base conceitual da temática em questão. A terceira parte refere-se à metodologia utilizada para realizar o estudo. A quarta parte contém informações sobre as barreiras e os facilitadores à inovação e, a quinta parte faz referência às considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Apresentam-se nesse tópico, os conceitos fundamentais, empregados para esclarecer os principais temas que abordam o trabalho, sendo eles: conceitos de inovação, gestão da inovação, inovação no contexto individual e organizacional.

2.1 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

No ano de 1912, Schumpeter descreveu a palavra inovação como um desmanche criativo, que pode gerar novos e melhores arranjos ou ajustes bem-sucedidos, desconsiderando os produtos e as antigas práticas que são ultrapassadas. A inovação mencionada é entendida como o uso de novas possibilidades, com o emprego de matérias primas pré-existentes (Sousa, 2006).

O termo inovação, como aponta Kotler (2000, p. 377) diz respeito a “qualquer produto, serviço ou ideias que seja percebido por alguém como novo. A ideia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que a vê como nova. As inovações levam tempo para se espalhar pelo sistema social”.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 55) a inovação é a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

De acordo com Drucker (2001, p. 74), inovação “não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade, dentro da empresa e de cada nível gerencial”. O autor ainda acrescenta, que a inovação mais produtiva relaciona-se a um produto ou serviço diferente, resultando mais em um novo potencial de satisfação do que um melhoramento. Para o autor, produtos e serviços novos e diferentes custam mais, porém, geralmente tornam a economia mais produtiva.

Tigre (2006) compreende a inovação como um processo simultâneo de mudanças, abrangendo uma série de atividades internas e externas à empresa.

Moreira e Queiroz (2007) defendem que a inovação exige das organizações uma mobilização ampla, ou seja, a inovação requer muito mais do que a criação de um ambiente favorável à geração de novas ideias ou conceitos, por profissionais talentosos. A organização precisa ter o processo de criação estruturado e as inovações precisam ser testadas de forma que se adaptem às necessidades solicitadas, além de serem orientadas por objetivos estratégicos amplos.

Deste modo, as organizações que buscam se diferenciar por meio da inovação, devem fazer com que ela seja uma constante e não um evento pontual. É nesse cenário que se destaca a gestão da inovação, que pode auxiliar as organizações a melhor gerenciarem o seu processo de inovação, a fim de obter os melhores resultados e melhorar a sua competitividade.

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Para Sousa (2006), há um reconhecimento cada vez mais amplo do mercado, em favor daquelas organizações que movimentam a informação, experiência e competência tecnológica, para criar e implementar novos produtos, processos e serviços. Além disso, como defende o autor, há evidências que sugerem uma forte conexão entre atuação mercadológica e novos produtos, que podem representar a conquista e a preservação de segmentos de mercado mais lucrativos. Subentende-se então, que a gestão da inovação precisa ser considerada pelas organizações, como uma ação gerencial fundamental para o seu crescimento. Mas essa gestão precisa ter fundamentos concretos, que envolvam objetivos, estratégias e padrões.

A gestão da inovação, conforme Chibás, Pantaleon e Rocha (2012), inicia-se com a criatividade, ou na desordem, seguindo posteriormente um processo estruturado e contínuo, com a definição de estratégias, o estabelecimento de preferências, o gerenciamento de projetos e o acompanhamento de resultados. Para esses autores, a gestão da inovação permite às organizações vislumbrar novas formas de criar valor e perceber demandas e tendências tanto tecnológicas quanto sociais.

A gestão da inovação pode ser entendida como planejamento, estruturação e administração dos motivos primordiais, para o avanço e alcance de resultados inovadores. Precisa ser concretizada por meio de um sistema gerencial, que capacite a empresa a se

modificar de maneira organizada, tendo em vista a sua sobrevivência e a ampliação da concorrência organizacional no longo prazo (Sousa, 2006).

De acordo com Grizendi (2011, p. 54) a gestão da inovação é:

um processo estruturado, contínuo e facilitador para que uma empresa gere mais inovação e crie mais valor a estas inovações. [...] é um processo baseado no conhecimento e este processo pode ser modelado em estágios, por exemplo, de identificação, projeto, desenvolvimento e lançamento do novo produto ou implantação do novo processo.

Geralmente, como aponta Grizendi (2011), a gestão da inovação em uma organização contempla a gestão do processo de inovação, a gestão da propriedade intelectual, a gestão das oportunidades tecnológicas, a gestão dos recursos para inovação, a gestão da transferência de tecnologia e a gestão das empresas nascentes (*spin-off's*) na própria organização.

Para Bessant (2003), iniciativas de gestão da inovação podem ser consideradas como tarefas estratégicas para organizações de todos os setores e portes. Para o autor, a gestão da inovação é compreendida como as atividades técnicas, gerenciais e comerciais para implementar com sucesso novas ideias e práticas, seja de produtos ou processos, resultando em vantagem competitiva para a organização.

Diante do exposto, percebe-se que a gestão de inovação é uma atividade estratégica essencial para as organizações, independentemente do tamanho e do setor em que se enquadra. Gerenciar todas as atividades voltadas à inovação é uma forma de garantir que os novos produtos, serviços e processos gerem vantagens competitivas, de forma que as organizações possam crescer e permanecer no mercado.

2.3 INOVAÇÃO NO CONTEXTO INDIVIDUAL

A inovação no contexto individual está relacionada à capacidade cognitiva do indivíduo, isto é, ao conhecimento, que segundo Shavinina e Seeratan (2003), é o principal responsável pelo desenvolvimento de novas ideias, decorrentes do saber cognitivo, demonstrado em novas percepções, entendimentos e interpretações da realidade que o cerca.

Na visão de Alencar (1997), a inovação em dimensão individual é idealizada de forma intercalada com o fenômeno da criatividade, e o autor aponta que há estudos que entendem a criatividade como objeto conceitual à inovação.

Por outro lado, Scott e Bruce (1994), relatam que a inovação abrange diversos estágios ou etapas, e a produção de novas ideias é somente um deles. Ou seja, a inovação dentro da abordagem individual inicia-se com o reconhecimento de um problema e a formação de ideias

e soluções, sejam totalmente novas ou adaptadas de outras já existentes. Na sequência, o indivíduo inovador busca suporte para a sua nova ideia, a fim de encontrar uma adesão de patrocinadores na conjunção social considerada. Para concluir a ideia, o indivíduo inovador produz um protótipo ou modelo da inovação, que pode ser testado e experimentado, a fim de ser disseminado, desenvolvido em massa, e utilizado de modo produtivo ou institucionalizado.

Em outras palavras, como aponta Sousa (2006), a inovação no âmbito individual tem relação com o potencial cognitivo para a geração de novas ideias, que são explicitadas de distintas formas. Relaciona-se ainda, com a procura de patrocínio e o incremento de mecanismos de prova, visando persuadir os sujeitos sobre a utilidade das novas ideias. Para que a inovação se solidifique, é imprescindível o deslocamento para o domínio social, em que as execuções de novas ideias e as práticas poderão ser comparadas, aperfeiçoadas e, por fim, descobertas.

2.4 INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Devido ao aumento da concorrência dos mercados e o acelerado desenvolvimento das novas tecnologias e dos meios de comunicação, um dos maiores desafios das lideranças de grandes organizações é saber quais são as condições que favorecem a inovação. Lembrando que a geração de inovações que elevem o valor econômico da organização se transforma em um dos recursos organizacionais mais importantes (Moreira & Queiroz, 2007).

No contexto organizacional, a inovação é frequentemente caracterizada como instrumento central de renovação das organizações e exerce considerável influência no modo como essas organizações são estruturadas e geridas, considerando o desenvolvimento e a implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais (Tidd, Bessant & Pavit, 1997).

Para a OCDE (2005, p. 65) a inovação organizacional se refere a “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”.

Na visão de Damanpour e Aravind (2001) a inovação no âmbito organizacional trata da implementação de novas ideias na organização, o que demanda consenso sobre o valor da ideia e também apoio para que as medidas necessárias a sua implementação sejam tomadas. Esses acordos permitem traduzir a inovação em formas de interpretação e de ação

institucionalizada, ao longo do tempo, transformando-se em rotinas na organização, envolvendo o reconhecimento e o apoio das lideranças para a inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa enquadra-se como aplicada, do ponto de vista da sua natureza, pois tem principal característica contribuir para fins práticos, ou seja, aplicar ou utilizar os resultados para solucionar problemas que ocorrem na realidade (Marconi & Lakatos, 2007).

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, entendida como uma pesquisa que tem como proposição analisar e interpretar dados mais profundos, procurando descrever a complexidade do comportamento humano, além de fornecer análises mais profundas sobre as investigações, atitudes e tendências comportamentais. Esse tipo de pesquisa não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos (Marconi & Lakatos, 2007).

Em relação aos seus objetivos, é descritiva. De acordo com Gil (2007), os estudos descritivos objetivam descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Desta forma, a pesquisa procura descrever quais são os principais facilitadores para a inovação e também, as principais barreiras para o seu desenvolvimento.

Como procedimento técnico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2007) é desenvolvida a partir de material já publicado, composto principalmente de artigos de periódicos, livros e, ainda, material disponível na Internet. Desta forma, para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados livros, artigos de revistas e eventos científicos, além de teses e dissertações. A análise de conteúdo (Bardin, 2002) foi utilizada para analisar os dados coletados, possibilitando a identificação de barreiras e facilitadores à inovação, com enfoque no indivíduo e na organização, de acordo com a bibliografia pesquisada.

4 FACILITADORES E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO CONTEXTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

De acordo com Hadjimanolis (2003) fatores facilitadores e barreiras à inovação relacionam-se entre si, e apresentam natureza dinâmica por causa das características que envolvem o processo de inovação. Assim, enquanto as organizações evoluem ao longo de sua

trajetória, facilitadores podem se transformar em barreiras e vice-versa. O autor ainda defende, que há inclusive, barreiras que surgem devido à ausência de facilitadores.

Os fatores facilitadores e as barreiras à inovação sob o olhar da organização, abrangem aspectos tanto internos quanto externos. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (1997), os fatores relacionados a aspectos externos à organização são exógenos, apresentando sua procedência no meio externo à organização, podendo ser fatores facilitadores e fatores dificultadores, vinculados a: mercado; governo; tecnologia; defesa da propriedade intelectual; relações societárias; relações sindicais; relações com fornecedores; e redes interorganizacionais. Já os fatores relacionados a aspectos internos, são endógenos e, como apontam os autores, podem ser influenciados pela própria organização.

Souza e Bruno-Faria (2013) salientam que, considerando os esforços das organizações em relação ao processo de inovação, a concepção estática que considera facilitadores e barreiras à inovação, precisa ser ampliada para uma análise mais dinâmica de sua evolução e suas interações ao longo do tempo. Para os autores, esses fatores podem ter uma dinamicidade que atrapalha na sua mensuração e também na compreensão dos seus impactos de modo adequado.

Diante disso, nesse tópico são apresentados facilitadores e barreiras à inovação, considerando o âmbito individual e o organizacional.

4.1 FACILITADORES E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO CONTEXTO DO INDIVÍDUO

No contexto individual, conforme Oliveira(1997), a capacidade de o indivíduo inovar está associada a características como criatividade e personalidade. São fatores associados principalmente à psicologia, que por meio de testes, avalia a criatividade dos indivíduos em grupos diferentes de trabalho e também dentro de um mesmo grupo.

No Quadro 1 apresentam-se fatores facilitadores à inovação, considerando o contexto individual.

Quadro 1 – Fatores facilitadores à inovação no contexto do indivíduo

Fatores	Autores
Autonomia; prudência; coesão grupal; claro <i>feedback</i> ; liderança participativa; suporte organizacional para inovação; tarefas desafiantes; tempo; não sobrecarga de trabalho.	Berenguer e Silva (2000)
Papel da alta administração; estrutura organizacional; indivíduos-chave; gestão de recursos humanos; sistema de informação e comunicação; aprendizagem com o ambiente.	Roldan et al. (2013)
Preparação; liberdade para se expressar; oportunidade; confiança;	Alencar e Souza-

flexibilidade; tempo; motivação; inspiração; incentivos.	Fleith, (2008)
Clima organizacional; participação; atividades desafiantes; competição; poder; liberdade.	Pinheiro (2002)
Compromisso; iniciativa; curiosidade; paixão; salários; reconhecimento e recompensa; confiança; estímulo ao risco; desafio e incerteza; estímulo à participação; desapego às ideias.	Leite, Dutra e Antunes (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Pode-se observar conforme o Quadro 1, que são vários os fatores que facilitam a inovação e podem estar relacionados a estrutura organizacional; interação com o grupo; papel da liderança e elementos de ordem pessoal, tais como flexibilidade, curiosidade, autonomia, motivação, iniciativa, comprometimento, vontade de assumir desafios. Esses elementos impactam no melhor desempenho das tarefas ligadas a inovação. Os fatores que mais aparecerem entre os autores pesquisados são: confiança, liberdade para se expressar, tempo, estímulo à participação e ao risco, além de tarefas e atividades desafiantes. Esses fatores podem variar de uma organização para outra, pois o ambiente é um elemento que também pode interferir de forma positiva ou negativa no desenvolvimento das inovações.

Assim como os fatores facilitadores, são muitas as barreiras que impedem o indivíduo de aproveitar todo o potencial, para criar e inovar. Algumas barreiras podem ser emocionais, perceptuais ou ainda, intelectuais. Outras, porém, podem ser de ordem social, vinculadas a valores, normas e pressupostos cultivados na sociedade, que podem contribuir para conservar adormecido o potencial inovador do indivíduo (Alencar, 1997). Assim, no Quadro 2 são elencadas algumas barreiras que bloqueiam as inovações, no que se refere aos indivíduos.

Quadro 2 – Barreiras à inovação no contexto do indivíduo

Barreiras	Autores
Medo de errar; medo de ser criticado; falta de flexibilidade; desmotivação; burocracia; barulho; competição excessiva; falta de preparação; falta de oportunidade; falta de tempo; falta de motivação; inibição; timidez; repressão social.	Alencar e Souza-Fleith, (2008)
Foco no curto prazo; falta de tempo, recursos ou pessoal; liderança que deseja um retorno mais rápido do que a realidade permite; falta de incentivos para recompensar a inovação; falta de um processo de inovação sistemático; crença de que a inovação é arriscada.	Loewe e Dominiquini (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Da mesma forma que os facilitadores à inovação, as barreiras também podem variar de uma organização para outra e podem estar atreladas a estrutura da organização, equipes,

liderança, e aspectos pessoais, tais como desmotivação, inibição e despreparo para executar as tarefas. Conforme mostra o Quadro 2, as barreiras que mais se destacam são a falta de tempo para inovar e o medo do errar e de receber críticas. Desse modo, as ações para controlar essas barreiras devem ser bem planejadas, para que não se percam todos os esforços e investimentos na inovação e se consiga envolver os indivíduos no processo de inovação, a fim de gerar mais e melhores resultados.

4.2 FACILITADORES E BARREIRAS À INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Os facilitadores à inovação são aqueles fatores do ambiente organizacional que influenciam de modo positivo no processo de inovação, como aponta Hadjimanolis (2003), e podem estimular a implementação de novas ideias e práticas (Souza & Bruno-Faria, 2013). No Quadro 3, são expostos alguns desses fatores.

Quadro 3 – Fatores facilitadores à inovação no contexto da organização

Fatores	Autores
Cultura pró-criativa; preocupação com o crescimento humano; ênfase na performance; direitos iguais para todos; delegação de poder.	Oliveira (1997)
Apoio da alta administração e apoio da gerência de nível médio; apoio a grupos de trabalho e colaboradores; diversidade de competências do grupo responsável pela implementação; divulgação de informações sobre inovação; estratégias para incorporar a inovação às rotinas organizacionais; participação de colaboradores provenientes do meio externo; planejamento de ações necessárias à implementação; reconhecimento do valor e da necessidade de inovar; perspectiva sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais.	Souza e Bruno-Faria (2013)
Clima organizacional; participação; atividades desafiantes; liberdade; assistência ao grupo de trabalho; interação e colaboração; apoio à criatividade; tolerância às diferenças; ambiente físico; incentivo às novas ideias; salários e benefícios; influência de chefias e da empresa com relação ao apoio às novas ideias; disponibilidade de recursos.	Pinheiro (2002)
Recursos físicos; ligação com a estratégia; ferramentas de gestão; espírito de equipe; aprendizagem contínua.	Leite, Dutra e Antunes (2006)
Suporte organizacional; estrutura organizacional; suporte da chefia; suporte aos grupos de trabalho; liberdade; autonomia; salários; benefícios.	Bruno-Faria e Alencar (1996)
Estratégia de inovação; cultura da inovação; estrutura organizacional e pessoas; recursos para a inovação (físicos e financeiros); métricas para a inovação; gestão do processo de inovação; gestão de projetos de inovação; gestão de equipe; gestão do portfólio de inovação; vozes indutoras da inovação (tecnologia/sociedade/organização).	Ferreira (2012)

Ambiente físico adequado; clima favorável entre os colegas de trabalho; liberdade e autonomia; atividades desafiantes; salários e benefícios adequados; ações da chefia e da organização em incentivos e apoio a ideias novas; disponibilidade de recursos tecnológicos e materiais.	Bruno-Faria e Alencar (1998)
--	------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O que se observa no Quadro 3 é que os fatores que facilitam a inovação estão relacionados, em grande parte, a liderança, ao clima e a estrutura organizacional. Aliado a isso, destacam-se a estratégia de inovação; a comunicação; as competências para a inovação; as pessoas com espírito de equipe, interação e colaboração; e envolvimento externo, com ênfase para tendências em tecnologias e novos mercados.

Os facilitadores que mais se destacam na pesquisa realizada são: apoio da alta administração; liberdade e autonomia; ambiente físico adequado; atividades desafiantes; cultura da inovação; disponibilidade de recursos (físicos e financeiros); estrutura organizacional; salários e benefícios; e estratégia de inovação. Todos esses elementos contribuem para que a organização tenha condições de apoiar as boas ideias e aproveitar as oportunidades que surgem, utilizando melhor o potencial de toda a equipe na geração de mais valor para a inovação.

Quanto às barreiras para inovar, Hadjimanolis (2003) mencionam que elas correspondem a qualquer fator que influencia negativamente no processo de inovação. Portanto, as barreiras podem impedir, atrasar ou elevar os custos da inovação (Bruno-Faria, 2013). No Quadro 4 são apresentadas barreiras à inovação, tendo em conta o contexto organizacional.

Quadro 4 – Barreiras à inovação no contexto da organização

Barreiras	Autores
Falta de motivação; <i>déficit</i> de competências; falta de comprometimento da alta administração; intolerância às falhas; ausência de treinamento; fluxo de comunicação impróprio; problemas de obstrução por parte de alguns departamentos; falta de integração interfuncional; rigidez na estrutura hierárquica; política interna; falta de tempo; crenças e valores que não apoiam novas ideias; falta de recursos financeiros e tecnológicos; aversão ao risco; priorização de ações de curto prazo; desconfiança em relação à inovação; temor do desconhecido.	Hadjimanolis (2003)
Descrença em relação à inovação; dificuldades de integração interorganizacional; excesso de atividades; escassez de tempo; falta de apoio da alta administração; limitações em termos de pessoas, recursos financeiros e tecnológicos; obstáculos provenientes do meio externo; priorização de atividades fim e/ou de curto prazo; receio das consequências da inovação; resistência à inovação por perda de poder;	Souza e Bruno-Faria (2013)

resistência à inovação por senso de acomodação.	
Ausência de um processo de inovação sistemático; perdas de informação sobre mercado e tecnologias; perdas de possibilidades de parcerias externas; ausência de setor comercial ou de marketing; dificuldades para captar clientes e analisar cenários; ausência de parcerias com outras empresas, universidades e institutos de pesquisa; perda de pessoal qualificado; dificuldades para manter pessoal qualificado; resistência dos empregados à mudança; falta de uma abordagem sistêmica da inovação.	Roldan et al. (2013)
Estrutura organizacional; características da chefia; relações interpessoais; cultura organizacional; comunicação.	Bruno-Faria e Alencar (1998)
Escassez de recursos; dificuldade de planejamento; grau de influência sobre decisões; pouca liberdade para expressar dúvidas.	Knop (2008)
Custos elevados; dificuldade para controlar o custo da inovação; risco excessivo; dificuldade de acessar recursos financeiros; problemas para manter pessoal qualificado; falta de treinamento de funcionários internos; suporte insuficiente do governo; turbulência econômica; perda de informação de mercado e tecnologia; perdas da infraestrutura regional.	Madrid-Guijarro, Garcia e Van Auken (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Conforme apresentado no Quadro 4, muitas barreiras são de ordem externa, como por exemplo, ausência de parcerias para inovação e turbulência econômica. Sobre esses elementos, as organizações não possuem inferência, contudo, precisam estar preparadas para enfrentá-los e a inovação se apresenta como uma das alternativas para ajudá-las. No que se refere às barreiras de ordem interna, a resistência às mudanças foi umas das barreiras mais citadas pelos autores pesquisados. Outra barreira é a ausência de uma estratégia de inovação, que também contribui para o surgimento de barreiras nas organizações, pois se não há uma estratégia definida, torna-se difícil direcionar os recursos humanos e financeiros para desenvolver produtos e serviços inovadores. Barreiras relacionadas à estrutura organizacional, liderança e equipe também foram apontadas.

No entanto, quando a organização possui um planejamento estratégico que olha para a inovação e, a partir disso, define metas e recursos para as atividades, tem-se um ambiente favorável à geração de ideias e a implementação da inovação, com amenização significativa das barreiras que atrapalham a inovação. Além disso, o empenho da alta gerência e o incentivo e recompensa à inovação, aliados a um bom plano de comunicação são fatores cruciais para facilitar a inovação. Esses aspectos contribuem para que a inovação tenha receptividade de todos os colaboradores na organização e faz com que os mesmos se sintam parte do processo e, portanto, comprometidos com os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações consideradas inovadoras são aquelas que utilizam conhecimento interno e externo para implementar o seu processo de inovação, pois é por meio da inovação que essas organizações criam valor a longo prazo. Deste modo, um ambiente que estimule a geração de ideias e a inovação é essencial para a sustentabilidade da organização.

A busca por inovação envolve riscos associados a aspectos internos e externos às organizações. Fatores como tecnologia, concorrência, contexto político e econômico, necessidades dos clientes podem gerar incertezas às organizações, levando-as a buscar alternativas inovadoras para desenvolver produtos e/ou serviços diferenciados, a fim de atenderem essas necessidades e se manterem competitivas. Considerando os aspectos mencionados, essa pesquisa baseou-se num estudo bibliográfico, com o objetivo de apresentar barreiras e facilitadores da inovação, por meio de uma abordagem individual e organizacional.

No que se refere ao indivíduo, foi possível perceber que, tanto as barreiras quanto os facilitadores estão atrelados a estrutura da organização, envolvimento com o grupo de trabalho, papel e apoio das lideranças, e aspectos de ordem pessoal que podem impactar de modo positivo ou negativo no desenvolvimento das atividades relativas a inovação. Confiança, liberdade, estímulos e tarefas desafiantes foram os elementos mais citados entre os autores pesquisados, como facilitadores da inovação. Já quanto as barreiras, as mais evidentes foram falta de tempo para inovar, medo de errar e de receber críticas.

Os facilitadores e as barreiras organizacionais relacionam-se, principalmente, ao clima, liderança, estrutura organizacional, comunicação, competências para inovação, colaboração, interação e envolvimento externo, seja na busca de tendências ou parcerias. Os facilitadores de maior destaque foram apoio da gerência, ambiente de trabalho, cultura da inovação, atividades desafiantes, salários, benefícios e planejamento da inovação. As barreiras mais apontadas foram falta de apoio e comprometimento da alta gerência, ausência de treinamentos para a equipe, descrença em relação aos resultados da inovação, escassez de recursos e resistência à mudança.

Considerando o exposto, para que uma organização tenha sucesso com a inovação, é importante que enfrente os obstáculos (barreiras) tanto individuais quanto organizacionais, de forma sistêmica, por meio do desenvolvimento de uma estratégia de inovação; envolvimento da liderança; utilização de processos e ferramentas que suportem o processo de inovação, desde a geração de ideias, passando pelo desenvolvimento e, a colocação no mercado; desenvolvimento de uma equipe qualificada; busca de incentivos financeiros;

desenvolvimento de parcerias com clientes, universidades, fornecedores e institutos de pesquisa; criação de um sistema de reconhecimento e recompensas; estruturação de um processo de comunicação adequado; acompanhamento dos resultados da inovação; e, desenvolvimento de uma cultura colaborativa.

No tocante aos facilitadores à inovação, as organizações precisam desenvolver ações que contemplem tanto os indivíduos da própria organização quanto parceiros externos, de forma que esses facilitadores sejam mantidos e reforçados e todo o potencial dos mesmos seja convertido em valor para a inovação.

Desta forma, gera-se um clima organizacional adequado, ou seja, com boas condições de trabalho, com recursos financeiros, com incentivos e estímulos à inovação que, certamente, terão impacto na produtividade da organização e contribuirão para a sua competitividade.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. M. L. S. (1997). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Alencar, E. M. L., & Souza-Fleith, D. (2008). Criatividade pessoal: fatores facilitadores e inibidores segundo estudantes de engenharia. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1, 113-126.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Berenguer, M. A. L., & Silva, M. F. (2000). Inovação tecnológica: propulsor competitivo na pequena empresa, 1-13.
- Bessant, J. (2003). Challenges in innovation management. *The international handbook on innovation*, 761-774.
- Bruno-Faria, M. F., & Alencar, E. M. S. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31(2).
- Bruno-Faria, M. F. & Alencar, E. M. S. (1998). Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento para despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional? *Revista de Administração*, 33(4), p.86-91.
- Chibas, F. O., Pantaleon, E. M., & Rocha, T. A. (2012). Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões. *Holos*, 3(29), 15-26.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2001). Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organizational Review*, 8(2), 423-454.
- Drucker, P. F. (2001). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thompson.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (2007). São Paulo: Atlas.
- Grizendi, E. (2011). *Manual de orientações gerais sobre inovação*. Brasília: Ministério das Relações Exteriores.
- Hadjimanolis, A. (2003). The barriers approach to innovation. *The International Handbook on Innovation*. Elsevier Science, Oxford.

- Knop, A. V. H. (2008). *Um estudo exploratório sobre os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional em empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações*. Doutorado (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Leite, L. F., Dutra, L. E. D., & Antunes, A. M. S. (2006). Desenvolvimento tecnológico na indústria do petróleo: o ambiente organizacional e seus aspectos habilitadores e inibidores da inovação. *Revista de Administração*, 41(3), 301-314.
- Loewe, P., & Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership*, 34(1), 24-31.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Moreira, D. A., & Queiroz, A. C. S. (2007). *Inovação organizacional e tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Brasília: Finep.
- Oliveira, V. I. (1997). Inovação como estratégia de competitividade. *XVII ENANPAD*.
- Parolin, S. R. H., Vasconcellos, E., & Bordignon, J. A. (2009). Barreiras e facilitadores à inovação: o caso Nutrimental S/A. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4), 12-34.
- Pinheiro, I. A. (2002). Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*. Edição 29, 8(5), 1-22.
- Roldan, V. P. S., et al. (2013). Inovação em serviços: análise do caso de uma empresa de médio porte no nordeste brasileiro. *Revista Gestão Industrial*, 9(1), 1-23.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shavinina, L. V., & Seeratan, K. L. (2003). On the nature of individual innovation. *The International Handbook on Innovation*, 31-43.
- Sousa, J. (2006). *Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores*. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília, Brasília.
- Souza, J. C., & Bruno-Faria, M. F. (2013). O processo de inovação no contexto organizacional. *Brazilian Business Review*, 10(3), 113-136.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.