

A inovação nas organizações: os fatores de recompensa como fomento da motivação intraempreendedora

Jaqueline Tartari

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Sabrina Bleicher

UFSC – Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Cibelle Souza

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) – Mestranda em Administração.

Édis Lapolli

UFSC – Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Resumo

Diante de um cenário que exige processos de inovação eficientes nas organizações, é preciso pessoas competentes e motivadas para criar ideias e desenvolvê-las até que se transformem em um produto ou serviço inovador. Com base nesse argumento, este artigo tem o objetivo de discutir a relação entre a motivação do intraempreendedor e o desenvolvimento de processos de inovação nas organizações. Para tal, realizou-se uma pesquisa exploratória, na tentativa de estabelecer relações de causa-efeito nas variáveis investigadas, e também bibliográfica, que buscou na literatura como os fatores de recompensa podem servir de fomento para a motivação intraempreendedora. A discussão se justifica por haver cada vez mais dificuldade em se manter intraempreendedores motivados e inovando nas organizações em que atuam. Como resultado, concluiu-se que os fatores de recompensa podem ser utilizados com o objetivo final de manter processos inovadores nas organizações. Por fim, este estudo demonstrou que uma política de recompensas eficiente e equilibrada, tanto do ponto de vista do colaborador quanto da saúde financeira da organização, mostra-se uma solução eficiente para reter os talentos intraempreendedores motivados em gerar novas ideias que, invariavelmente, levarão a produtos e serviços inovadores.

Palavras-chave

Inovação; Intraempreendedorismo; Fatores de recompensa.

1 Introdução

Em um cenário em que a competência, a tecnologia e a informação convertem-se em *commodities* e que os mercados estão cada vez mais abertos e competitivos, a inovação passa a ser uma questão de sobrevivência para qualquer tipo de negócio (PALETTA, 2008; ANGELO, 2003). O que implica que, se em outros períodos as organizações se diferenciavam porque tinham funcionários capazes de apertar muitos parafusos por hora, atualmente, ganha mais quem tem um colaborador capaz de oferecer soluções inteligentes para aprimorar seus processos (ANGELO, 2003).

Por um breve período de tempo, acreditou-se que os processos para novos produtos poderiam ser cuidadosamente planejados e calculados. A empiria provou que a teoria estava equivocada. Nos processos organizacionais de qualquer ordem, constatou-se, segundo Pinchot III (1989), que a inovação raramente ocorre se não houver inserido no quadro de colaboradores um indivíduo ou uma pequena equipe apaixonadamente dedicada a fazê-la acontecer. Segundo o supracitado autor, quando esse indivíduo ou esse pequeno grupo apaixonado iniciam uma nova empresa, eles são chamados de "empreendedores", e quando estão inseridos nas organizações são denominados "intraempreendedores".

Nesse âmbito, encontra-se o tema central deste artigo que é destacar a relação direta entre a motivação do intraempreendedor e o desenvolvimento de processos de inovação nas organizações, considerando como ponto de partida a relevância dos fatores de recompensa.

2 O empreendedorismo e o intraempreendedorismo

Com o objetivo de descrever uma definição mais precisa do que é um "intraempreendedor", destaca-se, primeiramente, o conceito de "empreendedor". A raiz do termo advém do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. Etimologicamente **entre** (do latim *inter*) designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação; e **pendre** (do latim *prehendere*) significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude (ANGELO, 2003).

Segundo Angelo (2003, p. 25), o termo *entrepreneur* foi utilizado pela primeira vez em 1730 pelo irlandês (que viveu na França) Richard Cantillon, considerado o primeiro grande economista teórico, que o empregou para designar uma pessoa que "trabalhava por conta própria e tolerava o risco no intento de promover seu próprio bem-estar econômico".

No entanto, para Carland (1984), o conceito de empreendedorismo não poderia ser entendido, apenas, como um padrão de comportamento de um indivíduo e sim como um

processo que envolve um conjunto maior de fatores, que se discute a seguir. Para o supracitado autor, o empreendedorismo de um empreendedor pode ser compreendido em um *continuum*, em que o que varia é o grau da tendência empreendedora da pessoa.

A partir dessas concepções, os economistas passaram a ver os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empresas e indivíduos com propensão a correrem risco. Ainda com essa perspectiva, Filion (1991) destaca que o empreendedor, além de criativo, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio, é a pessoa que se propõe a apreender continuamente e a tomar decisões que objetivam a inovação, definindo e alcançando objetivos.

Mulholland (1994), ao considerar a ligação estabelecida por Schumpeter (1987) entre empreendedor e inovação, afirma que essa relação tem permanecido como uma das características dominantes do empreendedor. Nesse mesmo sentido, Paletta (2008) corrobora com o exposto ao mencionar que a inovação e o empreendedorismo transformaram-se em um binômio protagonista das maiores transformações tecnológicas e de mercado ocorridas atualmente.

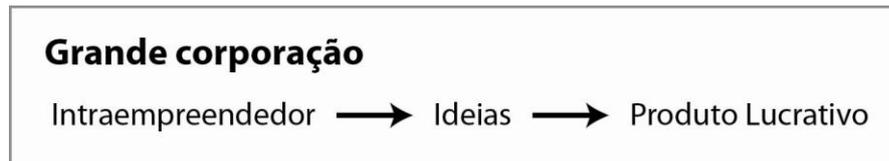
Além do citado, Filion (1997) identificou outras características comportamentais comuns aos empreendedores, como: liderança, flexibilidade, necessidade de reconhecimento, autonomia, autoconhecimento, autoestima, iniciativa e disposição para correr riscos moderados. Ainda segundo esse autor, o empreendedor é, geralmente, o indivíduo que possui experiência administrativa, capacidade de diferenciar-se da concorrência, intuição, tenacidade, tolera incertezas, usa bem os recursos disponíveis, é imaginativo, orienta-se para resultados, estabelece e cumpre metas, e faz uso de redes de contatos e possui métodos próprios de aprendizagem.

O intraempreendedorismo, por sua vez, ainda que certamente tenha estado presente em momentos cruciais da história das civilizações, é ainda tema novo, um campo pouco explorado pelas pesquisas e uma necessidade cada vez mais presente nas organizações. O surgimento da expressão data da década de 1980 e foi criado pelo consultor em administração Gifford Pinchot III, sendo definido, segundo esse autor como um “sonhador que apresenta a capacidade de transformar uma ideia em uma realidade” ou ainda “um integrador que combina os talentos dos técnicos e dos elementos de *marketing*, estabelecendo novos produtos, processos e serviços.” (PINCHOT III, 1989, p. XIII).

De acordo com Angelo (2003, p. 26), somente há cerca de 10 anos que os dicionários passaram a apresentar o termo *intrapreneur*, “designativo da pessoa que dentro de

uma grande corporação, assume a responsabilidade direta de transformar uma ideia ou um projeto em um produto lucrativo” (conforme resume a Figura 01). Segundo o autor, o uso da palavra e de seus derivativos tornou-se corrente em várias línguas, o que confirma a importância desse conceito na nova ordem mundial.

Figura 01– Papel do intraempreendedor nas organizações



Fonte: Elaborado pelas autoras (2013).

Destaca-se, assim, que o intraempreendedor, bem como o empreendedor, pauta-se pela busca de novas ideias que se convertam em inovação, contudo diferente deste último, precisa compatibilizar suas ideias com os interesses gerais da corporação, de acionistas e investidores. Por isso não pode ser somente “competente, entusiasmado, ativo e preparado. Também é preciso que seja racional, flexível, tolerante e persistente. Deve assumir uma postura dialética, ouvindo e se projetando no outro, modificando contextos dentro e fora da empresa” (ANGELO, 2003, p. 27-28).

Percebe-se, então, que a atitude intraempreendedora apoia-se na busca de novas soluções que desafiem, confrontem e modifiquem velhas práticas, incluindo o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de produtos, serviços, técnicas e tecnologias com o objetivo central de obter melhores desempenhos no âmbito organizacional (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Assim sendo, e com base no exposto, é possível inferir que empresas que buscam o desenvolvimento dos seus processos de inovação necessitam de profissionais com perfil empreendedor para atuar dentro de suas organizações, ou seja, necessitam de intraempreendedores. Com o objetivo de explicitar mais claramente essa relação entre o intraempreendedor e a inovação nas organizações, descreve-se a seguir sobre o conceito inovação e o processo de geração de ideias.

3 A inovação e a geração de ideias

A inovação representa o processo de renovação principal que proporciona mudanças ao mundo por meio de seus produtos e pelas formas com que ela cria e fornece novas ofertas. (BESSANT *et al.*, 2005, p. 1366). Para Barbieri e Álvares (2004), a inovação é um esforço capaz de transformar ideias em resultados no âmbito das organizações, esses autores entendem que a inovação é ideia + implementação + resultados.

Porter (1985) define a inovação como um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos de fazer as coisas, e traz os seguintes fatores como principais causas que estimulam a inovação:

- novas tecnologias;
- novas necessidades do comprador;
- aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo; e
- mudanças nos regulamentos governamentais.

Dados da Pesquisa Nacional de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2005) demonstram que “os ganhos de competitividade que a inovação pode trazer são importantes estímulos para a implementação de produtos e/ou processos novos ou substancialmente aprimorados pela empresa”. A mesma pesquisa declara ainda que:

[...] entre os principais impactos das inovações para as empresas industriais e de serviços selecionados estão aqueles associados à posição da empresa no mercado (manteve ou ampliou a participação - 76,0% e 68,3%, respectivamente, na indústria, e 80,6% e 70,5%, nos serviços selecionados), à melhoria da qualidade dos bens ou serviços (75,2% na indústria e 79,0% nos serviços selecionados) e ao processo (aumento da capacidade produtiva - 68,0% na indústria e 68,8% nos serviços selecionados).

A inovação organizacional, segundo Barbieri e Álvares (2004), introduz novidades que modificam vários processos dentro das organizações, ela interfere nos processos administrativos, nas tomadas de decisões, na alocação de recursos, nas atribuições de responsabilidades, nos relacionamentos com pessoas e com outras organizações, nos sistemas de recompensas e de punições entre outros elementos relacionados com a gestão da organização.

Grandes organizações repensam constantemente o processo de inovação a fim de captar ideias e oportunidades para gerar novos produtos e processos. Contudo, embora a inovação permita a sustentabilidade dos negócios e seja cada vez mais vista como uma

importante maneira de assegurar a vantagem competitiva, o sucesso nem sempre é garantido (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008), mas sem ela torna-se cada vez mais inviável construir e manter vantagem competitiva. Dessa forma, é inegável a importância de analisar de que forma as pessoas interagem com os processos de inovação nas organizações. Relacionando as pessoas à inovação, Jorgensen *et al.* (2009, p. 951) afirmam que “numa época em que o conhecimento está mudando rapidamente, e inovar é fundamental para o sucesso e sustentabilidade do negócio, o capital humano da organização é uma questão de importância crescente”.

Nesse contexto, identifica-se que a inovação não acontece de forma independente, para que ela aconteça é preciso que se estabeleça um processo que inclua pessoas criativas para gerar ideias, profissionais ativos e integrados com a ideia para colocá-la em prática e uma equipe competente que acompanhe o desenvolvimento, ajustando possíveis falhas no processo e dedicando-se para alcançar bons resultados. Assim, pode-se descrever o processo de inovação dentro da organização como indireto, interativo, e que tem as pessoas como elementos fundamentais. A exemplo do exposto, tem-se a colocação de Mayo (2003, p. 26):

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer.

Portanto, o exposto nos parágrafos anteriores também leva à constatação de que a organização que pretende gerar ideias e conseqüentemente inovar precisa reter colaboradores com perfil empreendedor. Ferreira *et al.* (2009) compreendem que a criatividade e a inovação estão disponíveis a indivíduos e empresas, porém transformá-las em ações exige deliberação e persistência, características intrínsecas dos intraempreendedores que os coloca num papel fundamental nesse processo.

Barbieri (2004) afirma que “as ideias constituem um dos principais insumos dos processos de inovação de qualquer tipo”. Assim, o presente estudo considera que todo o ciclo de geração de ideias, ou ideação como é chamado por alguns autores, pode ser convertido em inovações (BJÖRK *et al.*, 2010).

A criação de novas ideias é fundamental para as empresas que pretendem inovar e para isso existem vários métodos para incentivar a geração delas. Contudo, é na criatividade e habilidade dos envolvidos (colaboradores individuais e em grupos) que são desenvolvidas as

grandes fontes de ideias (BJÖRK *et al.*, 2010) que conseqüentemente podem vir a se constituir em processos ou produtos inovadores, conforme resume a Figura 02.

Figura 02 – Relação Criatividade e Inovação



Fonte: Elaborado pelas autoras (2013).

Contudo, embora as relações entre criatividade, geração de ideias e inovação possam parecer claras, isso também é, ao mesmo tempo, a origem de muitos problemas organizacionais, pois ao mesmo tempo em que “se valoriza a capacidade de quebrar paradigmas, há grande resistência às mudanças. Profissionais inovadores amedrontam, causam desconforto. Quem questiona, acaba por incomodar. Quem propõe a mudança mexe muitas vezes com as estruturas do poder” (ANGELO, 2003, p. 123). Nesse cenário, destaca-se uma questão: como gerenciar a necessária produção de ideias para que a inovação aconteça? A seguir, discute-se esse questionamento.

4 Fatores de recompensa como motivação ao intraempreendedorismo

Com base no apresentado até aqui, é possível constatar que intraempreendedor já possui intrínseco à sua personalidade o entusiasmo necessário para a permanente geração de novas ideias e conseqüente busca pela inovação. Portanto, o problema não está no colaborador, desde que ele já faça parte da equipe organizacional. As dificuldades provavelmente surgirão nos obstáculos encontrados no momento de desenvolvimento, produção, implementação e consolidação da ideia gerada. Segundo Pinchot III (1989, p. 07), existem empresas e divisões de empresas em que o resultado do intraempreendedorismo será, quase certamente, mágoa e desilusão, a despeito de qualquer proposta, por melhor que seja. Em outras, será possível obter uma chance razoável de sucesso. Nesse sentido, há que se motivar e valorizar o intraempreendedor para que ele não desista ao longo do processo.

Nas palavras de Angelo (2003, p. 122-123),

Para que os intraempreendedores desempenhem o papel que se espera deles, é imprescindível que haja na empresa a chamada gestão criativa. Dessa forma, a criatividade dos funcionários se converterá em bons resultados.

Esse tipo de gestão se caracteriza pelo respeito ao ser humano e por permitir a expressão de opiniões diferentes e questionamentos. Oferece-se tempo de reflexão e raciocínio. E, em última instância, uma remuneração adequada deve estimular a geração de ideias (ANGELO, 2003, p. 134).

Pinchot III (1989) afirma que há quatro formas de recompensar um intraempreendedor de modo que ele mantenha-se motivado à contínua geração de novas ideias, são elas:

- o reconhecimento;
- os créditos múltiplos, reconhecendo que uma espécie de contribuição não implica em fazer menos das outras;
- a promoção;
- apenas considerar os intraempreendedores como um gerente, quando eles tiverem esse perfil.

Ainda segundo Pinchot III (1989), a liberdade para a utilização de intracapital organizacional também pode ser um fator de recompensa, apesar de ser pouco usual. Pinchot III (1989, p. 239) conceitua intracapital como “um orçamento discricionário atemporal, ele é ganho pelo intraempreendedor e é usado para financiar a criação de novos intraempreendimentos e inovações na corporação”. O autor afirma que o intracapital como recompensa “é um motivador porque dá aos intraempreendedores aquilo pelo que lutam – a liberdade para fazer as suas ideias acontecerem”. Além disso, destaca também que o intracapital é normalmente visto como mais que um prêmio, como uma garantia de liberdade e que apostar nos vencedores é uma forma de mantê-lo na empresa.

Sobre os sistemas de recompensa Stoner e Freeman (1999, p. 170) entendem que:

As recompensas e os incentivos contribuem para a implementação da estratégia moldando o comportamento individual e grupal. Os planos de incentivo bem concebidos são coerentes com as metas e a estrutura da organização. Eles motivam os empregados a direcionar o seu desempenho para os objetivos da organização.

Nessa mesma perspectiva, Angelo (2003, p. 134) destaca a relevância e o papel do clima organizacional nesse processo. Nas palavras do autor: "De nada adianta a empresa estimular atividades criativas se os chefes imediatos castram os funcionários. [...] Se na empresa instituiu-se um clima em que a criatividade é bem-vinda, isso deve acontecer em todos os níveis. Todos na corporação devem sentir na prática que isso é verdade”.

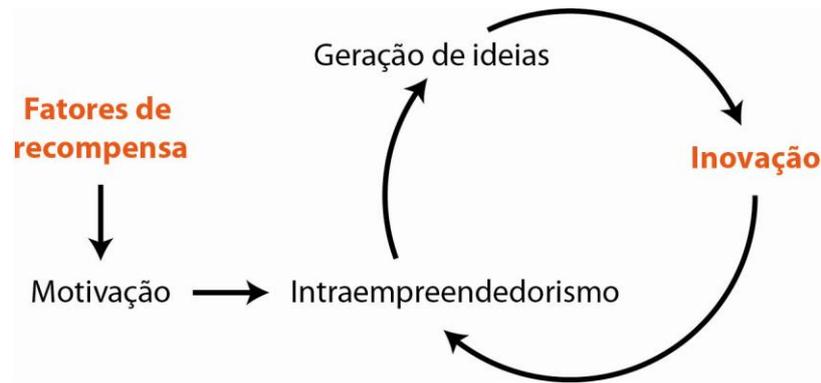
Para Davenport (2001), um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa, mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

5 Conclusão

O presente estudo buscou identificar e relacionar a estreita ligação existente entre o perfil do intraempreendedor e o desenvolvimento dos processos de inovação. Para tanto, destacou-se que o intraempreendedor é uma pessoa que, inserido na organização, tem competência para transformar uma ideia em um produto lucrativo. Com o objetivo de explicitar mais claramente essa relação, evidenciou-se a importância da criatividade (característica intrínseca do intraempreendedor) e da geração de ideias para o desenvolvimento dos processos de inovação, considerando que grande parte do ciclo de geração de ideias pode ser convertido em inovações.

Por outro lado, também foi possível constatar, ao longo do estudo, que nessa relação (intraempreendedor e inovação) também existem problemas, pois qualquer nova ideia pode inferir em mudanças, e qualquer tipo de mudança, dependendo da cultura organizacional, pode ocasionar conflito. Nesse sentido apareceu uma questão paradoxal, pois se é necessário ter intraempreendedores nas organizações para facilitar o processo de inovação, a interrupção da busca dessas pessoas por novas soluções que desafiem, confrontem e modifiquem velhas práticas pode significar a ausência de motivação e conseqüentemente o rompimento de todo o ciclo de geração de ideias e do processo de inovação. Com base nessa perspectiva, representada resumidamente na Figura 03, é que se destacou a relevância dos fatores de recompensa.

Figura 03 – Relação entre os fatores de recompensa e a inovação



Fonte: Elaborado pelas autoras (2013).

Por fim, conclui-se que na busca pela retenção dos talentos, uma política de recompensas eficiente e equilibrada, tanto do ponto de vista do colaborador quanto da saúde financeira da organização, apresenta-se como uma solução, embora certamente não seja a única, pois muitas outras relações semelhantes certamente podem ser estruturadas. Contudo, foi possível observar que o estímulo ao espírito inovador apresenta-se de forma relevante dentro de uma organização que se pretende manter competitiva, e esse estudo pretendeu demonstrar isso ao salientar que fatores de recompensa podem ser utilizados com o objetivo de reter os talentos intraempreendedores.

Referências

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. **Intrapreneurship**: construct refinement and cross cultural validation *Journal of Business Venturing*, EUA v. 16, p. 495-527, mês 2001.
- BARBIERI, J. C. ; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas organizações empresariais. In BARBIERI, J.C. (Org.). **Organizações inovadoras**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, C. T. **Geração e administração de idéias**: desafios, propostas e um estudo de caso. 2. ed. São Paulo: FGV, 2004.
- BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H.; PHILLIPS, W. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, v. 25, n. 12, p. 1366-1376, 2005.
- BJÖRK, J.; BOCCARDELLI, P.; MAGNUSSON, M. Ideation Capabilities for Continuous Innovation. **Blackwell Publishing Ltd**, 2010, v. 19, n. 4, p. 385-396.
- ANGELO, E. B. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARLAND, J. W., F. HOY, W. R. BOULTON, J. C. CARLAND. **Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization**, Academy of Management Review, 1984.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, M.L.A.; SOUZA, C.G.; SPRITZER, I.M.P.A. Desenvolvimento tecnológico, empreendedorismo e inovação nas empresas: desafios para a educação em engenharia. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 38-58, 2009.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p.63-71, jul./set. 1991.

FILION, L. J. 'From Entrepreneurship to Entreprenology', Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development -- Conference Proceedings, 42nd **World Conference, International Council for Small Business**, San Francisco, 1997.

JORGENSEN, F.; BECKER, K.L.; MATTHEWS, J.H. Human resource management and innovation: what are knowledge-intensive firms doing? **X International Conference. Continuous Innovation Network (CINet)**, 2009.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MULHOLLAND, J. **Handbook of Persuasive Tactics: A Practical Language Guide**. London and New York: Routledge, 1994.

PALETTA, F. C. **Tecnologia da informação, inovação e empreendedorismo: Fatores críticos de sucesso no uso de ferramentas de gestão em empresas incubadas de base tecnológica**. 2008. Tese (Doutorado em Tecnologia Nuclear – Materiais) Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85134/tde-25082009-133425/>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINTEC – INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA. Dados. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br>>. Acesso em: 06 dez. 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**, 6th ed., New York: Harper and Row, 1987.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134-146.

STONER, J. A.F. e FREEMAN R. E. **Administração**. 5. ed. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.

TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. São Paulo: Editora Bookman, 2008.