

O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações

Maricilia Volpato*
Silmara Cimbalista**

Resumo

Este artigo trata de algumas variáveis inerentes à motivação dos indivíduos em seus ambientes de trabalho e do incentivo à gestão de inovação de processo e produto. Mediante pesquisa realizada em duas organizações do ramo industrial na região de Curitiba-PR, pretende-se mostrar a importância da criação de um ambiente propício à motivação que gere, conseqüentemente, inovação nas organizações. Com relação à apresentação dos resultados da pesquisa, optou-se por dar maior ênfase à importância da motivação dos trabalhadores dentro das empresas, como fonte de inovação. No entanto, os fatos aqui relatados não mostram efetivamente a existência de um processo motivacional que incentive a inovação nas organizações, mas sim a importância da adoção deste, visando fortalecer a efetiva participação das organizações neste ambiente de competitividade mundial.

Palavras-chave: motivação; gestão da inovação; ambiente organizacional.

Abstract

This paper shows some variables inherent to the motivation of individuals in their working environment and incentive to the management of innovation processes and products. Facing research done in two regional industrial organizations, Curitiba-PR, it is the intent to show the importance of generating an environment that propitiates motivation to generate, consequently, innovation in organizations. In relation to the presentation of research results, it was the option to relate with emphasis on the importance of motivation of the workers within the company, as a source of innovation. However, the facts here stated do not show effectively the existence of a motivational process that incites innovation in organizations, but the importance to adopt one, aiming to strengthen the active participation of the organizations in this worldly competitive environment.

Key words: motivation; innovation management; organizational environment.

*Mestre em Inovação Tecnológica pelo CEFET-PR, professora da Faculdade Opet.
E-mail: mvolpato@ig.com.br

**Mestre em Administração Pública pela FGV/RJ, professora da FAE Business School.
E-mail: silmaranc@uol.com.br

Introdução

Este trabalho originou-se de uma pesquisa-piloto, de caráter experimental e aplicada nas áreas de capacitação intra-empresarial e competitividade, objetivando fornecer a empresários locais que já realizam esforços significativos de modernização um quadro referencial mais aproximado de um conjunto de intervenções sistêmicas, visando a maior competitividade e lucratividade na empresa, aplicáveis à realidade brasileira. Para tanto, seguiram-se modelos de gestão de alta performance, dos quais o *benchmark* utilizado foi o Sistema Toyota de Produção (Toyotismo).

A pesquisa foi desenvolvida em duas empresas do ramo industrial localizadas em Curitiba/PR. Buscou-se propor soluções às empresas nos aspectos de gestão do processo produtivo, capacitação, pesquisa e desenvolvimento e engenharia (P&D&E). O objetivo principal foi verificar a implementação de um modelo de gestão focado no desenvolvimento das capacidades inovativas das organizações pesquisadas, assim como propor soluções alternativas à criação de um ambiente motivacional propício à inovação.

Este estudo baseou-se no argumento de que muitas indústrias de pequeno e médio porte no Paraná se caracterizam por adotarem, dentro de seus processos produtivos/administrativos, modelos baseados na concepção taylorista/fordista. Entretanto, algumas (poucas) organizações tentam inovar por meio da utilização de algumas técnicas e ferramentas do sistema japonês de produção, o Toyotismo.

Diante desse fato, a escolha das duas empresas foi fundamental, tendo em vista que poucas são as empresas brasileiras que têm como elemento central de suas estratégias de expansão o desenvolvimento de suas capacidades inovativas.

A pesquisa foi desenvolvida em empresas de ramos industriais diferentes, uma de pequeno e outra de médio porte, escolhidas, também, devido as suas *expertises* em suas áreas de atuação. O foco principal da aceitabilidade da pesquisa por parte das empresas estava voltado na busca de inovar para crescer, isto é, rever seus processos administrativo/produtivos por um “olhar” de fora da empresa.

A importância deste trabalho está em retratar a situação real dessas duas indústrias paranaenses, refletindo uma realidade atual de muitas outras empresas brasileiras do mesmo porte. Essas indústrias entendem que há uma necessidade premente de mudança efetiva em seus processos administrativos/produtivos, tendo em vista o ambiente competitivo que o país vem vivenciando nos últimos anos.

1 Aspectos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, utilizando-se como técnicas para o levantamento das informações sobre as duas empresas a documentação formal, observação e a realização de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram realizadas com diretores, gerentes e trabalhadores do nível operacional das empresas. No total, foram realizadas aproximadamente 20 entrevistas de caráter qualitativo com integrantes dos níveis hierárquicos citados. As informações coletadas constituíram uma base para analisar os aspectos de gestão do processo produtivo, motivacional, criativo, de capacitação, de pesquisa, desenvolvimento e engenharia.

Algumas entrevistas foram individuais e outras realizadas com grupos de trabalhadores de setores específicos das empresas. As entrevistas foram conduzidas por meio de um instrumento orientador com questões divididas

em diferentes áreas temáticas, tais como: (a) questões referentes à área de capacitação, (b) à criatividade e motivação, (c) à área de pesquisa e desenvolvimento e (d) à gestão da produção.

A primeira parte da pesquisa concentrou-se portanto no diagnóstico das duas empresas, visando ao entendimento do contexto vivido e à análise da existência de processos de inovação e motivação adotados pelas empresas. A segunda parte consistiu na compatibilização dos dados, registros, documentos e informações obtidos nas empresas, levantando as percepções e opiniões por meio das entrevistas semi-estruturadas.

2 O contexto das organizações

2.1 Diagnóstico

Para o diagnóstico realizado nas duas empresas, adotou-se como quadro conceitual o Sistema Toyota de Produção, modelo que propõe uma alteração ampla e profunda de visão organizacional que impacta na cultura das organizações. Esse modelo é de difícil aceitação, uma vez que sua implementação implica mudança de visão dos acionistas, da alta direção, gerentes, técnicos e inclusive dos trabalhadores de chão de fábrica.

O *benchmark* apontado – o Sistema Toyota de Produção – é um modelo de gestão que produziu nas empresas japonesas maior produtividade e inovação na sua área de atuação. Evidentemente que esses ensinamentos em outros países devem ser mantidos em sua essência inovadora; se alterados, devem se adequar à cultura da respectiva organização.

Para evitar que nas empresas brasileiras sejam apenas transferidas as técnicas japonesas

que são cabíveis no velho arcabouço fordista, numa espécie de modernização conservadora, há que se optar pelo caminho holístico, e considerar todos os aspectos sociotécnicos das empresas, visando alinhar os sistemas humanos e técnicos às estratégias das empresas.

Assim, para os objetivos deste artigo, será contemplada, principalmente, a parte da pesquisa que verificou o processo motivacional e inovativo. A abordagem acerca da motivação para o trabalho inovativo utilizou-se de aparato teórico advindo da literatura técnica nas áreas afins e para a efetivação desse processo considerou-se necessário entender previamente os seguintes aspectos:

- a) o processo motivacional dos trabalhadores como fonte da inovação contínua na gestão e no processo produtivo;
- b) o funcionamento deste mecanismo dentro das organizações e a efetiva participação dos indivíduos no processo motivacional e de inovação;
- c) motivos e razões para que as organizações adotem estratégias motivacionais e propiciem um ambiente adequado à inovação.

2.2 Caracterização das empresas pesquisadas

Dentre um conjunto de empresas analisadas, optou-se por convidar a participar desta experiência-piloto empresas com significativos nomes comerciais de mercado, conduzidas por lideranças respeitadas nos respectivos segmentos de mercado, desfrutando de boa situação econômico-contábil, e que de alguma forma já vinham realizando esforços modernizadores apreciáveis.

Uma das empresas pesquisadas é produtora de soluções em automação comercial e bancária. Surgiu na Incubadora Tecnológica de Curitiba com a finalidade de produzir equipamentos eletrônicos desenvolvidos por dois engenheiros fundadores. A outra empresa atua no ramo moveleiro, produzindo soluções em móveis para escritórios e utiliza-se do *design* como a principal tecnologia para o desenvolvimento de seus produtos. Sua estratégia de expansão tem se dado de modo significativo nas características do *design* de seus produtos, visto pela empresa como o seu diferencial competitivo de maior importância.

Dessa forma, o diagnóstico realizado demonstrou que as duas organizações, ao adotarem sistemas de gestão fortemente inovativos e priorizarem as áreas de capacitação, tecnologia e inovação de forma exógena e endógena, com base em intensivos e permanentes programas de capacitação de seus empregados, poderão almejar tornar-se competitivas em escala global.

3 O processo de motivação nas organizações

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora.

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas

forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. Muitos estudos procuram ainda desvendar tanto para a administração (empregador), como para os trabalhadores (empregados), as causas e consequências da (des)motivação no trabalho tentando explorar como e quando ocorrem problemas, e como podem ser solucionados de forma eficaz.

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas

Entender o modo como os indivíduos são motivados é extremamente complexo e em algumas situações pode até sofrer influências do detentor do poder. A dificuldade em se entender o processo motivacional reside no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente, não há estratégia específica que faça com que todos em todas as partes tenham um "moral elevado", ou seja, deve-se tentar levar em consideração as desigualdades humanas (peculiaridades individuais) quer pareça, ou não, conveniente para o ambiente organizacional.

Um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na

organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização. Sabe-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial. Como bem salientou Schein, a

... cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (*ensinado*) aos demais (*novos*) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (SCHEIN 1997, citado em MARRAS, 2000).

Na concepção do autor, fica clara a importância de entender as sinalizações advindas dos grupos de trabalho nas organizações, sejam dos administradores (cúpula, diretores e gerentes), sejam dos trabalhadores. Quando existe o consenso no grupo sobre a cultura vigente na organização, comumente se estabelecem sua identidade, seus valores e o tipo de ambiente de trabalho; quando isto não ocorre, tanto trabalhadores como administradores apresentam ruídos na comunicação e problemas nas relações de poder na organização.

Os problemas advindos da falta ou da má comunicação e da centralização de poder geram um ambiente de competição entre setores e discórdia geral. No modelo japonês de administração, parte-se do pressuposto de que o projeto motivacional demonstre **credibilidade** ao trabalhador, isto é, transparência forte e suficientemente ampla para dar sustentabilidade

ao processo, assim como **sintonia** com as necessidades sentidas em todos os níveis, com os valores a serem compartilhados e **respeito**, como um dos componentes principais para a disseminação de um discurso e prática motivacional. O exemplo do Japão é bem claro neste sentido, pois não se pode obter maior produtividade e qualidade na consecução do trabalho se não houver um ambiente de respeito mútuo e confiança efetiva.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Este porém não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores.

Os valores são entendidos como uma crença no que é valioso ou relevante, princípios ou padrões considerados importantes por determinada pessoa ou grupo. Nesse sentido, cada organização define seus valores no que considera merecer maior atenção. Na verdade, para conhecer quais são os valores vigentes numa organização é necessário entender o que baliza as prioridades e caminhos que se desejam seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma. Dessa forma, entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização.

Percebe-se que solucionar problemas de (des)motivação no local de trabalho se sobrepõe à adaptação às mudanças ambientais e organizacionais. A resolução de problemas desta ordem pressupõe uma administração dos recursos humanos (leia-se talentos) de forma estratégica.

A abordagem estratégica de recursos humanos se deu no início dos anos 1980, devidamente influenciada pelas forças do ambiente e da competição nacional e internacional. A partir deste momento, as funções tradicionais do antigo setor de pessoal se transformam em uma função estratégica na organização, isto é, as políticas de pessoal devem corresponder ao planejamento estratégico da organização; a responsabilidade pelos recursos humanos (trabalhadores) não é mais a única função do gerente de RH, mas, sim, dos gerentes de cada setor; o comprometimento e o exercício de iniciativa são exaltados num contexto no qual supervisores, chefes, coordenadores, gerentes desempenham papel de facilitadores ou de *coaches* (DAVEL e VERGARA, 2001).

Essas mudanças no quadro da administração de recursos humanos, do tradicional ao estratégico, mudam a linguagem da organização no sentido de ter de estar ou parecer mais integrada com o novo discurso competitivo mundial e alertam para as demandas do mercado, da ética empresarial, das mudanças ambientais e até de sua imagem como organização socialmente responsável.

O final do século XX mostrou que imagem é quase tudo. Independentemente da veracidade da divulgação desta imagem, as organizações aderiram fortemente ao discurso do politicamente correto. Contudo, constata-se que nem sempre é um discurso plenamente exequível. Apesar dos enormes avanços na área comportamental das organizações, trabalhadores ainda se ressentem da falta efetiva de comunicação entre setores, da troca de *feedback* entre chefias e trabalhadores, do planejamento de fato, mas não de direito, e do excessivo controle nas decisões e ações individuais ou grupais. Entende-se, portanto, que o discurso ainda está muito

longe da prática das organizações, ou seja, o campo do comportamento organizacional e de gestão de pessoas parece ter-se desenvolvido negligenciando os conhecimentos básicos das ciências humanas.

O planejamento estratégico e levantamentos freqüentes de clima organizacional são e devem ser excelentes ferramentas de reorganização empresarial

Essas incoerências entre o prescrito e o vivido mostram a necessidade de uma revisão profunda dos objetivos, nos reais valores e nas mudanças culturais que realmente deveriam ser implementadas na organização. O planejamento estratégico e levantamentos freqüentes de clima organizacional são e devem ser excelentes ferramentas de reorganização empresarial. Entretanto, estas ferramentas se tornam inócuas e até perigosas sem o devido comprometimento da cúpula da empresa e das respostas às solicitações advindas dos trabalhadores.

Contudo, sabe-se também que políticas de mudança mal implementadas pelas organizações resultam em mais problemas do que soluções. Inquestionavelmente, geram mais comportamentos de obediência, conformidade e dissimulação do que mudanças profundas e efetivas de valores organizacionais. Um dos exemplos comuns são os programas de qualidade total e *just in time*. Esses programas são fundamentados em preceitos do *Kaizen*, visando comprometimento e autonomia dos trabalhadores, mas na realidade são vivenciadas situações nas quais o controle é centralizado, fugindo totalmente da adoção deste princípio japonês que incentiva o comprometimento e a confiança do empregador com o trabalhador e vice-versa, traduzindo-se

como incoerente para um ambiente que propicie inovação e criatividade.

No discurso, gestores de RH continuam classificando as pessoas como recursos **estratégicos** na organização, mas de fato elas continuam a ser consideradas como custo. A gestão de pessoas (administração do RH) veicula o discurso de facilitadora de processos e de humanizadora da empresa, mas na prática se move num contexto de contradições, gerenciando dilemas e tensões entre administração e trabalhadores.

Esse conjunto de tensões conduz à necessidade de se rever a atual natureza do trabalho, os papéis desempenhados por cada um e a melhor forma de geri-los nas organizações. Existem algumas mudanças consideráveis na natureza do trabalho que afetam a gestão das pessoas e que podem ser plenamente exeqüíveis em organizações responsáveis, quais sejam: a interação entre trabalho e tecnologia (inovação), as mudanças nas definições de cargos, a integração de novas categorias de trabalhadores, a importância crescente da educação contínua, o controle do trabalho pelos consumidores, a transformação nas funções de liderança e supervisão e a passagem de uma abordagem individual para coletiva, de trabalho em equipe (DAVEL e VERGARA, 2001).

O resultado destas mudanças no trabalho desenvolvido é percebido no comportamento do trabalhador, na sua *performance*, tornando-o partícipe do processo e não um mero executor de atividades ou tarefas visando ao cumprimento do objetivo final da empresa, o lucro. Segundo Dejours (1992),

... outra vivência, não menos presente do que a da indignidade, o sentimento de *inutilidade*, remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. O operário da linha de produção, como o escriturário de um serviço de contabilidade, muitas vezes

não conhece a própria significação de seu trabalho em relação ao conjunto da atividade da empresa. Mas, mais do que isso, sua tarefa não tem significação humana.

Dessa forma, torna-se evidente que a cúpula da empresa e concomitantemente a administração de recursos humanos renovem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e das experiências vividas coletivamente.

Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma conseqüente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavra, desejos e emoções, como um ser que é objeto e sujeito; é preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade.

Atenta as essas demandas, a organização constrói um ambiente propício à motivação e ao exercício da criatividade. Entende-se que organizações com cultura e valores compatíveis com sua prática são centradas no desenvolvimento das competências de seus colaboradores; conseqüentemente, mostram claramente aos trabalhadores o quanto eles são importantes para a empresa.

Organizações centradas nas pessoas normalmente compartilham informações e não o contrário. Parte-se do princípio de que é preciso utilizar o capital intelectual dos trabalhadores, que estes têm de compreender em detalhes os resultados apresentados pela empresa e o que ela está tentando fazer. Por esse motivo, há um grande compartilhamento de informações em toda organização. O desenvolvimento de competências deve estar baseado em um bom fluxo de informação, responsabilidade e confiança mútua. Este é um dos princípios básicos encontrados na abordagem japonesa *Kaizen*.

O trabalho em equipe é um outro elemento de satisfação e comprometimento da atividade ou função exercida pelo colaborador, bem como com a empresa. A ênfase dada ao trabalho em equipes está baseada num princípio organizador e não em modismos gerenciais. Baseia-se em uma crença na importância básica das equipes como meio de executar o trabalho e promover a autonomia e responsabilidade, canalizando idéias e a energia de todos. As equipes, a despeito de suas dificuldades, podem promover um senso de finalidade e pertencimento às pessoas.

Em resumo, o repensar das ações na empresa deve partir dos anseios da cúpula e do compartilhamento desta com seus colaboradores. O raciocínio da administração deveria perpassar a todos, como nos casos em que o ser humano se defronta com situações críticas como em guerras ou conflitos, ou seja, nenhuma ação estratégica pode estar desvinculada do inter-relacionamento, do compartilhamento e da tomada de decisão na hora certa, tanto da parte da administração como dos trabalhadores. Os resultados são os que se conhecem, a derrota ou o sucesso compartilhado.

4 O processo de incentivo à inovação nas organizações

4.1 O processo de inovação

Ao longo do século XX, muito se discutiu sobre natureza, características e fontes da inovação. Este debate sobre inovação vem ocorrendo devido às profundas transformações verificadas no sistema produtivo desde o final do século XIX. Num primeiro momento, pode-se afirmar que o processo de inovação refere-se às transformações de caráter tecnológico que incidem sobre a produção ou produto, como também às inovações com expressão organizacional, focando alterações nas formas de gestão

e organização da produção. Assim, as inovações nas empresas comumente apresentam uma abordagem de ordem técnico-científica, não promovendo a interatividade entre diversos agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

Na abordagem de Rocha Neto (1997), o processo de inovação

... é essencialmente econômico, pois compreende a apropriação comercial de conhecimento técnico-científico para a introdução de aperfeiçoamento de bens e serviços utilizados pela sociedade (...) compreende a introdução de produtos ou serviços novos ou modificados no mercado ou a apropriação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção.

As inovações, de forma genérica, podem também ser classificadas em inovações radicais e incrementais de acordo com seu impacto na economia e sociedade. Entende-se como inovação radical aquelas provinda de descobertas ou bases inteiramente novas de conhecimento técnico-científico, modificando radicalmente práticas sociais e econômicas. O processo inovativo contribui desta forma para o desenvolvimento de novos produtos, ou formas de organização da produção, podendo significar a quebra do padrão tecnológico anterior, dando origem a novos mercados e setores industriais, bem como a redução de custos e o aumento da qualidade de produtos já existentes. As inovações de caráter incremental são aquelas que apenas aperfeiçoam os produtos, processos e organização da produção sem alterar a estrutura já existente. As inovações incrementais podem auxiliar no incremento da produtividade, redução de custos e no aumento da qualidade por meio da otimização da produção (LEMOS, 1999).

4.2 Da motivação para inovação

O que distingue empresas inovadoras das demais é que aquelas valorizam o potencial e o conhecimento sublimado de seus colaboradores,

transformando-os em competitividade empresarial e não em custos. A empresa inovadora considera cada trabalhador muito importante como pessoa e para a organização e, mais importante, tem com ele um compromisso de longo prazo, gerando de certa forma um ambiente de estabilidade e lealdade à organização.

É importante considerar que as empresas não inovam sozinhas. As fontes de conhecimentos inerentes ao processo de geração e difusão de inovações encontram-se dentro e fora das organizações. Isso significa dizer que essa interatividade se realiza através da contribuição de agentes sociais e econômicos que possuem diferentes tipos de informação e conhecimento. Para que a geração e difusão se concretizem, é necessário acionar na organização todo o potencial inovativo que transcende o departamento de P&D&E e que está presente nos demais departamentos da empresa.

O que distingue empresas inovadoras das demais é que aquelas valorizam o potencial e o conhecimento sublimado de seus colaboradores, transformando-os em competitividade empresarial e não em custos

Ademais, uma maneira importante de as empresas se organizarem para gerar inovações é por meio da fonte de idéias criativas de seus trabalhadores, informações e conhecimento, valorizando o seu conhecimento tácito. Todavia, para que estes talentos inovativos, por ora sublimados, venham a contribuir efetivamente num processo de inovação contínua, é necessário que os atores integrantes das organizações sintam-se motivados, partícipes dos processos na empresa, integrantes de um programa de capacitação

contínua e aprendizado constante. Isto implica o reconhecimento das diversas formas e fontes de conhecimento existente dentro da organização, resultando numa linguagem comum, maior interação entre os agentes envolvidos, confiança, identificação com a organização e ambiente motivacional que estimule a inovação.

Assim, é importante valorizar cada trabalhador pelo seu potencial e pela forma como pode efetivamente contribuir para um ambiente inovativo. As inovações acontecem constantemente dentro das organizações, realizadas não apenas dentro do departamento de P&D&E mas em todos os âmbitos da empresa. Normalmente, todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de ser simples executor de tarefas para ser sujeito da ação, isto é, passam de sujeito passivo para ativo.

Para que isto efetivamente aconteça nas organizações, são necessárias mudanças comportamentais em todos os níveis da empresa. Faz-se necessária a criação de um ambiente motivacional para a inovação. Esse ambiente se transpõe a simples mudança e requer a adoção de uma nova filosofia de trabalho, fazendo com que o trabalhador, por meio de seu conhecimento e trabalho, sintam-se motivado para inovar. Separar o trabalho manual do intelectual e romper com a visão fordista, torna-se uma necessidade fundamental para a criação de um ambiente motivacional à inovação. Dessa forma, contribui para se atingir níveis almejados de competitividade nas empresas e progressivamente fazer das inovações procedimentos permanentes.

É neste ambiente de mudança que o sistema toyota de produção (Toyotismo) muda o paradigma fordista. Esse modelo mostra que, por

meio da busca incessante de aperfeiçoamento contínuo nos procedimentos de trabalho, na delegação de autonomia, no trabalho polivalente, mas sobretudo, num conhecimento geral e amplo dos processos produtivos, surge uma motivação tenaz para efetuar tarefas de forma crescentemente aperfeiçoada. Em suma, têm-se trabalhadores mais motivados e um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação (PASSOS, 1999).

Outro elemento de motivação utilizado por empresas preocupadas em criar um ambiente propício à inovação e à criatividade, expressando seus valores, é o cuidadoso alinhamento dos sistemas de recompensa. Organizações centradas nas pessoas não destacam o dinheiro como fator primário de motivação, preferem salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização. Para tanto, proporcionam aos trabalhadores oportunidades constantes para que se sintam bem com relação às suas conquistas, contando com o reconhecimento de pessoas com quem se importam, como seus colegas e chefes.

Portanto, o alinhamento e a consistência geral desses elementos concretizam os reais valores da organização. O ponto nevrálgico se dá muitas vezes no gerenciamento destes elementos das empresas – deveria haver um alinhamento e consistência entre todas essas ferramentas, caso se deseje que os valores sejam postos em prática de modo eficaz.

O processo de motivação e construção de um ambiente inovativo deve estar alinhado aos valores organizacionais, e, como indicaria Schumpeter, a inovação consiste em “elaborar novas combinações”, ou seja, entre os diferentes recursos da empresa e sua relação com o mercado ou com a sociedade (DAVEL e VERGARA, 2001).

Nesse sentido, a administração das empresas deveria procurar mecanismos que tornassem o

ambiente de trabalho em algo mais produtivo, agradável e propício à inovação, respeitando as características de cada atividade no sentido de valorizar o trabalho a ser desenvolvido, assim como oferecer condições necessárias (físicas e psicológicas) para o exercício deste, de forma a estimular a criatividade e não a fuga de responsabilidades. Somente dessa forma as empresas serão capazes de concorrer positivamente para a motivação e satisfação dos seus trabalhadores.

5 Considerações sobre os resultados da pesquisa

Das muitas teorias já escritas e das pesquisas já realizadas sobre os processos de motivação e inovação nas organizações, um dos pontos mais enfatizados recai sempre sobre a qualidade do ambiente de trabalho e as relações interpessoais entre pares nas organizações. Neste sentido, reafirma-se mais uma vez que a motivação é uma das principais alavancas da inovação, contribuindo efetivamente para o alcance da competitividade global das organizações.

No entanto, a pesquisa demonstrou que as empresas continuam considerando seus recursos humanos como custo e que o discurso ainda se sobrepõe à prática. A mudança de ótica garantiria, além de um incremento à produtividade, um maior engajamento e reconhecimento do valor humano e do trabalho na organização. Entende-se que para passar da administração tradicional para a estratégica, criando-se um ambiente que estimule a qualidade, a criatividade e a inovação, as empresas pesquisadas deveriam estar em maior sintonia com seus trabalhadores.

Dos resultados obtidos nessa pesquisa pôde-se concluir que o trabalhador é uma fonte de inovações para a organização, porém para que

inove é necessário que ele esteja plenamente motivado. Portanto, faz-se necessário que as empresas reavaliem seu comportamento com relação aos seus trabalhadores visando criar um melhor ambiente de trabalho, proporcionando a liberdade de expressar idéias, compartilhar e propor soluções aos problemas comuns na empresa como um todo.

Dessa forma, o trabalhador se sentirá auto-realizado e com alto grau de comprometimento com a organização. O processo de inovação tem que estar necessariamente aliado a políticas de estabilidade (não se trata de emprego vitalício) do trabalhador e a uma política de remuneração justa. Isto é, além do usual plano de cargos e salários, as empresas deveriam proporcionar aos trabalhadores um diferencial no sistema de pagamento de salários tradicional, ou seja, remuneração por resultado, vinculando-o ao desempenho, à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização de seu trabalho e nas metas que se propôs a alcançar em conjunto com a empresa.

O estímulo e o incentivo à inovação poderá ser fomentado por meio de um processo motivacional e cultural em que:

- o trabalhador (ou grupo/setor) que gerar uma nova idéia ou propor melhorias receberá um percentual **financeiro** (este percentual deverá ser estabelecido pela empresa) após comprovação da eficiência do novo processo/procedimento. Esta melhoria financeira deve ser entendida como parte do sistema de **remuneração estratégica** nas empresas que visam reconhecer os méritos por meio das habilidades de cada trabalhador;
- cada inovação deverá ser levada ao conhecimento de toda a empresa, entre

seus pares, como forma de criar uma cultura de estímulo à inovação constante do trabalhador (ou grupo/setor) na empresa.

As empresas devem fornecer um ambiente propício à inovação e criatividade. Para que este ambiente realmente aconteça, o trabalhador deve estar capacitado, motivado e, acima de tudo, sentir parte dos processos da empresa. A empresa, por seu lado, deve mostrar que o trabalhador é fundamental na organização e que valoriza seu trabalho e potencial.

Um outro fator que precisa ser destacado é que as pessoas precisam ser ouvidas, reconhecidas pelos seus pares e se sentirem realizadas, tanto no aspecto econômico como no pessoal. É um ciclo virtuoso: se o trabalhador se sentir motivado, vai inovar e irá inovar porque está motivado. Para que isso aconteça, sugere-se:

- a criação de grupos que mudem a perspectiva de trabalho por meio da formação de equipes como Círculos de Desenvolvimento de Inovação (CDI), entendidos como grupos setoriais que desenvolvem trabalhos e resolvem problemas cotidianos através do *know howe know why*, promovendo a melhoria contínua nos processos de trabalho e desenvolvimento de novos produtos. Este desenvolvimento deve ser feito em conjunto com o departamento de P&D&E da empresa.
- valorizar o conhecimento tácito do trabalhador. Este conhecimento é extremamente valioso para o processo de inovação continuada, criando um ambiente onde o trabalhador possa colocar em prática seu espírito empreendedor, ou seja, dar liberdade para que ele seja criativo. Isto significa dizer que

o trabalhador estará engajado na construção de um novo ambiente de trabalho, numa administração mais participativa e comunicativa, construindo, inovando e não só executando tarefas que lhe são atribuídas. Ademais, além de produzir estará inovando, pois seu trabalho torna-se uma das principais dimensões de expressão da sua vida.

- Tornar o *feedback* uma ferramenta usual para o aperfeiçoamento individual e profissional da gerência ao trabalhador e vice-versa.
- Tornar o trabalhador participe de todos os processos da empresa, para que ele saiba qual a sua contribuição no todo e

nas partes do processo produtivo. Isto quer dizer que, por meio da capacitação contínua, o trabalhador terá maior conhecimento sobre o produto da empresa, para que serve e como ele transita dentro da organização. Terá, portanto, a visão global da empresa e qual o seu papel no processo produtivo.

Entende-se que a implementação e o acompanhamento de todas estas ações tornariam o **velho** sistema em uma administração focada no indivíduo e na sua efetiva participação dos processos da empresa. Na realidade, mudar paradigmas é normalmente um caminho sem volta e a decisão denota o nível de maturidade dos dirigentes da organização. Não é uma tarefa fácil, mas exeqüível.

Referências

- DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- PASSOS, Carlos Artur Krüger. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.) **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.58-83.
- ROCHA NETO, Ivan. Inovação tecnológica. **Revista Educação & Tecnologia**, Curitiba, ano 1, n. 2, dez. 1997.