JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES

***Uma contribuição para o projeto de sistemas de recompensas para
inovação***

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
Título de Doutor em Ciências

SÃO PAULO

2014

JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES

***Uma contribuição para o projeto de sistemas de recompensas para
inovação***

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Doutor em Ciências

Área de concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Livre-Docente Roberto Marx

SÃO PAULO

2014

Catálogo-na-publicação

Soares, João Paulo Reis Faleiros

**Uma contribuição para o projeto de sistemas de recompensas para inovação / J.P.R.F. Soares. -- São Paulo, 2014.
250 p.**

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Administração de inovações tecnológicas 2.Recompensas 3.Inovação em produtos 4.Recompensas para inovação I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Livre-Docente Roberto Marx, pela compreensão e paciência no decorrer de mais este curso, assim como pela valiosa orientação em todos os momentos.

À Olívia, pelo constante apoio nestes quase cinco anos de estudos, sempre atenciosa e dedicada. E aos pequenos Heitor e Cecília, que, tendo nascido no decorrer desta empreitada, incentivaram-me a cada sorriso.

Aos meus pais, Lauro e Moema, aos meus sogros, Sr. João e Dona Dulce, à tia Lidinha, à Vó Lydia (que nos deixou no meio dessa caminhada), aos meus demais familiares, aos amigos e aos colegas mais próximos, pelo precioso incentivo e apoio.

Aos professores, funcionários e colegas do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, que, mais uma vez, tanto contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico.

Aos profissionais entrevistados neste estudo, por abrirem um espaço em suas concorridas agendas para, gentilmente, prestarem valioso auxílio, fundamental para viabilizar o presente trabalho.

E, sobretudo, a Deus, não só por mais esta importante etapa, mas por toda a minha vida.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar uma contribuição ao corpo de conhecimento existente acerca das variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas que buscam incentivar a inovação em produtos nas organizações. Inicialmente, o trabalho resgata conceitos fundamentais tanto sobre os sistemas de recompensas quanto sobre o processo de inovação. Em seguida, apresenta alguns dos estudos já existentes sobre práticas de recompensas voltadas para inovação, buscando sistematizar, de forma abrangente, os aspectos já explorados por autores no tema, assim como evidenciar algumas lacunas identificadas. Com base nesse esforço, é elaborado um quadro de referência preliminar das variáveis de contexto e suas implicações sobre o projeto em questão, a saber: estratégia da organização, tipo de inovação que se pretende estimular, crenças e traços culturais da empresa e sistema de metas e recompensas previamente existentes. Uma pesquisa de campo então é realizada por meio de entrevistas qualitativas com cinco especialistas, consultores e acadêmicos em gestão estratégica de recursos humanos e em sistemas de recompensas, e por meio de estudos de casos em quatro empresas industriais de grande porte reconhecidamente inovadoras, de maneira a fazer uma análise crítica do quadro de referência preliminar, possibilitando seu refinamento. O assunto pesquisado se mostrou ainda distante da realidade tanto dos especialistas quanto dos projetistas de sistemas de recompensas de organizações que atuam no Brasil. Ainda assim, mesmo se mantendo as quatro principais variáveis de contexto elencadas previamente, a pesquisa de campo permitiu conferir maior robustez ao quadro de referência elaborado, uma vez que, a partir de sua realização, fizeram-se análises que alteraram aspectos relevantes do detalhamento desse quadro. Assim sendo, crê-se que a presente tese pôde contribuir para que fosse dado um primeiro adicional em direção ao estreitamento da lacuna existente na literatura sobre o projeto de recompensas para inovação.

Palavras-chave: Recompensas. Processo de inovação. Inovação em produto. Recompensas para inovação.

ABSTRACT

This thesis aims to contribute to the existing body of knowledge regarding the organizational context variables to be considered in designing a rewards system geared towards fostering innovation in products at organizations. Initially, the paper takes a new look at fundamental concepts regarding both rewards systems and the innovation process. Next, some current studies on reward practices geared towards innovation are presented in an effort to broadly systematize the aspects explored by authors on this matter, while also showing some of the gaps identified. Based on this work, a preliminary reference chart is created using context variables and their implications for the design at issue, specifically: organizational strategy, type of innovation to be encouraged, beliefs and cultural traits of the company, and previously established systems of goals and rewards. Field research is then done using qualitative interviews with five specialists, consultants and scholars in strategic human resource management and in rewards systems, as well as by using case studies of four large-scale industrial companies known for being innovative, in order to perform a critical assessment of the preliminary reference chart and allow for its refinement. The subject researched proves to be even farther from the reality of specialists as well as designers of rewards systems at organizations operating in Brazil. Nevertheless and even having maintained the four main context variables listed previously, the field research made the reference chart created stronger, because based on its creation, analyses were done that changed relevant aspects of the details of this chart. This being the case, it is believed that this thesis could contribute to a first addition being made in an effort to close the gap that exists in literature on the design of rewards for innovation.

Keywords: Rewards. Innovation process. Product innovation. Rewards for innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema explicativo e exemplo do objetivo “identificação das variáveis de contexto a serem consideradas no projeto do sistema de recompensas para inovação”. Elaborada pelo autor.....	21
Figura 2 – Esquema explicativo e exemplo do objetivo “identificação das implicações das variáveis de contexto sobre o projeto do sistema de recompensas para inovação”. Elaborada pelo autor.....	23
Figura 3 – Escopo de análise do estudo. Elaborada pelo autor.	24
Figura 4 - Os contratos de emprego e psicológico entre empregador e empregado. Adaptada de Bratton e Gold (2012).....	32
Figura 5 – Cadeia de valor da inovação. Adaptada de: Hansen e Birkinshaw (2007).	65
Figura 6 – Representação esquemática da variável preliminar “Orientação estratégica para inovação em produtos” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.....	104
Figura 7 – Representação esquemática da variável preliminar “Tipo de inovação em produtos que se deseja realizar” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.....	107
Figura 8 – Representação esquemática da variável preliminar “Crença e traços culturais” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.	110
Figura 9 – Representação esquemática da variável preliminar “Sistema de metas e recompensas previamente existente” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.....	118

Figura 10 – Representação esquemática da variável “Orientação estratégica para inovação em produtos” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.....	224
Figura 11 – Representação esquemática da variável “Tipo de inovação em produtos que se deseja realizar” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.....	227
Figura 12 – Representação esquemática da variável “Crença e traços culturais” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.	230
Figura 13 – Representação esquemática da variável “Sistema de metas e recompensas previamente existente” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.....	233

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas de recompensas à inovação em produtos apresentadas pela literatura e seus pontos de atenção. Elaborado pelo autor.	100
Quadro 2 – Principais pontos abordados pelos especialistas entrevistados. Elaborado pelo autor.	180
Quadro 3 – Principais dados coletados junto às empresas participantes do estudo de casos. Elaborado pelo autor.....	182
Quadro 4 – Fatores críticos de sucesso para a implementação de um sistema de recompensas voltado para inovação. Elaborado pelo autor.....	234

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

CNI – Confederação Nacional das Indústrias

EVA - *Economic Value Added*

FCS – Fator Crítico de Sucesso

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MBA – *Master of Business Administration*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA	20
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2. OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	28
2.1 DEFINIÇÕES, OBJETIVOS E PRESSUPOSTOS	28
2.2 A VALORAÇÃO DO TRABALHO.....	34
2.3 AS DIFERENTES FORMAS DE COMPENSAÇÃO.....	36
2.3.1 Remuneração fixa	38
2.3.2 Remuneração variável.....	43
2.3.3 Recompensas não financeiras	54
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
3. O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM PRODUTOS E DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZAÇÃO PARA INOVAÇÃO	59
3.1 BREVE CONCEITUAÇÃO E TIPOLOGIA SOBRE INOVAÇÃO.....	60
3.2 O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM PRODUTOS.....	63
3.3 OS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO E FORMAS DE ORGANIZAÇÃO	68
3.3.1 Organização para o desenvolvimento de novos produtos.....	70
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
4. AS RECOMPENSAS PARA PROJETOS DE INOVAÇÃO EM PRODUTOS	83
4.1 PRÁTICAS DE RECOMPENSAS PARA A FASE DE GERAÇÃO DE IDEIAS.....	83
4.2 PRÁTICAS DE RECOMPENSAS PARA AS FASES DE CONVERSÃO E DIFUSÃO.....	87
4.3 UM CONTRAPONTO À UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE INCENTIVO À INOVAÇÃO	97
4.4 QUADRO DE REFERÊNCIA PRELIMINAR DAS VARIÁVEIS DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL	101
5. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	120
6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	131
6.1 ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS	131
6.1.1 Especialista A.....	131
6.1.2 Especialista B.....	135
6.1.3 Especialista C.....	140
6.1.4 Especialista D.....	145

6.1.5 Especialista E.....	151
6.2 ESTUDO DE CASOS.....	155
6.2.1 Empresa 1.....	155
6.2.2 Empresa 2.....	162
6.2.3 Empresa 3.....	168
6.2.4 Empresa 4.....	173
6.3 CONSOLIDAÇÃO DOS PRINCIPAIS DADOS COLETADOS	178
7. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS E DO ESTUDO DE CASOS .	183
7.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS COM OS ESPECIALISTAS.....	184
7.1.1 Abordagem utilizada no projeto do sistema de recompensas deve ser contingencial, sendo a estratégia corporativa um elemento central.....	184
7.1.2 Como recompensar os diferentes tipos de inovação: um item controverso ...	186
7.1.3 Ênfase ao reconhecimento coletivo é traço cultural relevante a ser considerado	190
7.1.4 Sistema de metas e recompensas existente deve ser avaliado; alinhamento de metas entre diferentes áreas é fundamental.....	193
7.1.5 Fatores críticos de sucesso apresentados pelos especialistas	196
7.1.6 Considerações adicionais.....	199
7.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASOS REALIZADOS NAS EMPRESAS	200
7.2.1 Análise do caso Empresa 1.....	200
7.2.2 Análise do caso Empresa 2.....	205
7.2.3 Análise do caso Empresa 3.....	208
7.2.4 Análise do caso Empresa 4.....	211
7.2.5 Análise conjunta do estudo de casos realizado nas empresas	213
7.3 CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES DA PESQUISA DE CAMPO E O REFINAMENTO DO QUADRO DE REFERÊNCIA	221
8. CONCLUSÕES	235
REFERÊNCIAS.....	242
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ESPECIALISTAS	248
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROFISSIONAIS QUE ATUAM NAS EMPRESAS	249

1. Introdução

1.1 Apresentação e justificativa

É indiscutível a crescente tendência, nos dias atuais, de as empresas conferirem à inovação em produtos um lugar de destaque em suas estratégias de negócio, tendo nela uma importante forma de diferenciação. Num cenário competitivo cada vez mais acirrado e dinâmico, a estratégia pautada em inovação e no desenvolvimento de novos produtos tem sido uma alternativa cada vez mais utilizada por organizações para oferecerem maior valor aos clientes e, dessa forma, ganharem competitividade e obterem maiores receitas (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992; GRIFFIN, 1997; ROZENFELD et al., 2006; LAFLEY e CHARAN, 2008). Por essa razão, tanto acadêmicos quanto praticantes têm dedicado grande empenho para entender como as empresas podem ser mais eficazes nesse sentido e, dessa maneira, obterem sucesso com suas inovações.

Dentre as inúmeras vertentes que derivam desse esforço, uma delas se refere a como as empresas devem incentivar os atores envolvidos não só a inovarem mais, mas também a obterem melhores resultados com as inovações em produtos. O processo de inovação em produtos é cada vez mais amplo e complexo, exigindo velocidade, flexibilidade, fluidez, e envolvendo a participação ativa e concomitante de diversos atores dentro e fora das organizações (COOPER et al., 2002). Para a geração de novas ideias, que posteriormente podem se converter em melhorias de produtos já existentes, novos produtos, famílias de produtos ou plataformas, além de se aproveitar insumos tradicionalmente gerados pela área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), cada vez mais estão sendo utilizados *inputs* fornecidos profissionais de outras áreas da empresa, além de pessoas externas à empresa, tais como clientes, fornecedores, ex-funcionários, universidades, empreendedores do ramo de tecnologia e empresas parceiras (HUSTON e SAKKAB, 2006; DITTRICH e DUYSTERS, 2007). Ademais, uma vez selecionada uma ideia de um novo produto ou melhoria de um produto existente, é comum formar-se um time de inovação com

profissionais de diversas áreas funcionais, que têm a missão de conduzir o projeto de desenvolvimento (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992; COOPER, 1994; ZELLER, 2002; DE VISSER et al., 2010).

Assim sendo, a citada vertente busca entender como incentivar a maior eficiência e eficácia no trabalho desempenhado pelos profissionais envolvidos em todas as etapas do processo de inovação, ou seja, desde a geração das ideias, até a disponibilização do produto novo no mercado.

Nesse contexto, um aprofundamento faz-se importante. Como será explorado mais adiante, é bastante usual nos dias atuais as empresas oferecerem a seus funcionários recompensas que visam a estimular os comportamentos e os esforços necessários para o alcance dos principais objetivos empresariais. Essa realidade encontra fundamento em algumas correntes conceituais. Uma delas é a teoria da agência (FAMA, 1980; EISENHARDT, 1989a), segundo a qual existe um conflito de interesses entre os donos de uma empresa e os profissionais aos quais é delegada a gestão da mesma, principalmente em grandes empresas em que há a separação entre a propriedade e a gestão. Segundo essa teoria, é necessário desenvolver mecanismos de governança que contêm, dentre outros elementos, instrumentos de monitoramento do desempenho (ou seja, dos resultados gerados) dos profissionais responsáveis pela gestão, acompanhados de modelos de incentivo neles baseados para que haja justamente o alinhamento de interesses entre os atores envolvidos. Instrumentos como esses, em tese, buscariam garantir que a gestão estaria atuando sempre de forma coerente com o que os donos da empresa dela esperam. Assim, no contexto do presente trabalho, no caso de organizações que definem estratégias pautadas em inovação em produtos para a obtenção dos retornos esperados por seus acionistas, teoricamente os modelos de incentivos deveriam ser desenhados para maximizar a capacidade inovadora da empresa.

Outra corrente que suporta a realidade atual mencionada no parágrafo anterior, bastante explorada por estudiosos da área de gestão de recursos humanos (RH) e que ganhou maior destaque a partir de meados da década de 1980, é a da chamada “gestão estratégica de recursos humanos” (HOLBECHE, 2009; DUTRA e HIPÓLITO,

2012; BRATTON e GOLD, 2012). Segundo essa corrente, todos os subsistemas de gestão de pessoas de uma organização (e não somente o de recompensas, mas também os de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros) deveriam ser desenhados de forma coesa e alinhada entre si para suportar a consecução dos objetivos estratégicos de uma organização.

A partir desses conceitos iniciais, emerge uma série de questões relacionadas aos dilemas enfrentados por aqueles que modelam um sistema de recompensas visando a aumentar os resultados em inovação em produtos. Uma primeira discussão é: modelos de recompensas podem ser realmente eficazes para estimular a inovação nas empresas, ou a própria existência de estímulos à inovação podem, ao contrário do desejado, inibi-la? Ou seja, vale a pena incluir elementos relacionados explicitamente à inovação nos modelos de recompensa, de maneira a incentivá-la? Como será visto mais adiante, é inerente aos esforços de inovação (principalmente aos que buscam gerar produtos com maior grau de ineditismo no mercado) um maior nível de incerteza acerca dos resultados que serão alcançados. Nesses casos, há estudos que concluem que oferecer recompensas - principalmente financeiras - pela geração da inovação pode ser inócuo, ou ainda, pode diminuir a capacidade inovativa das empresas. Isso ocorreria por dois fatores principais: (i) ao se vincular remuneração ao desenvolvimento de novos produtos, os atores envolvidos vão naturalmente buscar inovações incrementais, em que o grau de incerteza menor, aumentando, assim, a probabilidade de se alcançar os objetivos esperados e a consequente obtenção da recompensa; (ii) a mudança de objetivo dos funcionários, de uma “vontade intrínseca” de se gerar algo novo para a obtenção de reconhecimento e recompensa, afeta a capacidade criativa dos profissionais e a busca por saltos de inovação (AMABILE, 1998; BURROUGHS et al., 2011).

Diversos outros pontos relativos ao assunto em questão merecem debate e aprofundamento. Outra questão relevante no contexto aqui discutido é: no momento de modelar as recompensas voltadas para as iniciativas de inovação, como tais recompensas devem se relacionar com o sistema de recompensas adotado para toda a organização? Como será discutido mais à frente, o processo de inovação em produtos possui uma série de peculiaridades que o distingue de outros processos

organizacionais relevantes, tais como o fato de poder ser gerado a partir de ideias propostas por profissionais de diversas áreas, e de ser desenvolvido, geralmente, por meio de times de projetos multidisciplinares, os quais também podem – principalmente no caso de inovações radicais – envolver alto grau de incerteza. Rozenfeld et al. (2006) sintetiza as peculiaridades do processo de desenvolvimento de novos produtos na sua natureza que envolve incerteza, baixa previsibilidade e criatividade. Essas características diferem significativamente, por exemplo, das verificadas num processo de produção em altos volumes, nas rotinas operacionais de áreas administrativas ou na atividade de vendas, as quais podem perfeitamente coexistir na mesma empresa em que as iniciativas de inovação estão acontecendo. Gerir – e recompensar - atividades com características tão distintas não é trivial e pode enfrentar obstáculos desafiadores.

Nesse contexto, é natural surgir o questionamento se não seria o caso de se adotar sistemas diferenciados para os envolvidos em projetos de inovação. Por um lado, recompensar um profissional de P&D seguindo a mesma lógica de recompensa adotada por profissionais de Produção (em que os objetivos a serem alcançados são mais tangíveis e mensuráveis) pode não fazer sentido. Mesmo ao se analisar os atores envolvidos no processo de inovação em produtos, pode ser mais razoável reconhecer profissionais dedicados à pesquisa básica (os quais são menos envolvidos nos projetos que vão desenvolver um novo produto em si, e mais em desenvolver novas possibilidades), de forma predominantemente individualizada, com base no seu conhecimento e experiência no assunto de pesquisa, e reconhecer os profissionais que executam os projetos de inovação com maior ênfase no resultado coletivo (KUNZ, 2010).

Por outro lado, a complexidade gerada e o esforço demandado pela criação e gestão de diferentes modelos pode inviabilizar a referida diferenciação nas organizações. Além das dificuldades conceitual e operacional inerentes à adoção de modelos diferentes numa mesma empresa, essa escolha pode incorrer na indesejada criação de sentimento de injustiça entre profissionais de diferentes áreas (aspecto esse central na modelagem de sistemas de recompensa, como será explorado mais adiante), o que também deve ser levado em consideração nessa

discussão. Em obra que aborda essa questão, Un (2010) menciona que há modelos de recompensas mais apropriados para inovação radical e outros para inovação incremental, mas que a aplicação concomitante dos dois modelos para o mesmo grupo de funcionários (conferindo pesos diferentes para cada modelo) pode gerar expectativas conflitantes nos profissionais, desprivilegiando a inovação radical.

Assim sendo, partindo-se do pressuposto de que não vale a pena, ou até mesmo é inviável haver sistemas de recompensas apartados, torna-se necessário discutir em maior profundidade como as práticas de recompensas à inovação em produtos devem se adequar da melhor forma possível ao sistema corporativo de recompensas.

Uma terceira questão relevante que pode ser adicionada ao debate é: caso uma organização acredite que é adequado adotar modelos de recompensas para potencializar a inovação em produtos (principalmente aqueles fortemente pautados em remuneração variável), quais métricas devem ser utilizadas nesses modelos? Como será explorado no presente trabalho, diversos tipos de indicadores podem ser utilizados para medir o desempenho de projetos de inovação, os quais, se fizerem parte do modelo de recompensas, podem provocar diferentes níveis de comprometimento a tais projetos, e, ao mesmo tempo, estarem diferentemente relacionados com o alcance dos objetivos organizacionais. Dois exemplos de indicadores ou métricas, no presente contexto, que ilustram essa questão são os seguintes: (i) aderência ao cronograma e orçamento do projeto (propostos por autores como MAURER, 2010 e HOEGL e PARBOTEEAH, 2003); (ii) receita trazida pelos novos produtos lançados num determinado período (conforme abordado por HAMEL, 2007).

Enquanto o primeiro indicador exposto no parágrafo acima é mais próximo e pode ser controlado pelo time do projeto (características essas que tendem a aumentar o comprometimento do time com o mesmo), o atingimento da meta a ele associado pode pouco contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que o produto desenvolvido num projeto conduzido de forma exemplar em termos de aderência a custo e prazo do projeto pode resultar num fracasso comercial, trazendo

grandes prejuízos à empresa. Para minimizar esse efeito, autores como Davila et al. (2007) advogam que esse tipo de indicador seja utilizado para incentivar inovações com menor grau de novidade para a empresa, dado que, nesses casos, o grau de incerteza é menor.

Já o segundo indicador mencionado está muito mais relacionado com os objetivos da organização como um todo. Ele busca o comprometimento dos profissionais por eles medidos e recompensados com os resultados financeiros efetivamente alcançados, ao mesmo tempo em que dilui os riscos de projetos individuais com maior grau de incerteza. Por esse motivo, indicadores desse tipo podem ser mais adequados a empresas que privilegiam o estímulo à inovação radical. No entanto, eles também podem gerar pouco estímulo aos funcionários por eles medidos, uma vez que o grau de influência de tais funcionários sobre os mesmos é muito menor, além do fato de o eventual reconhecimento relacionado ao indicador estar temporalmente muito distante.

Aliás, a questão da definição das métricas a serem utilizadas como base para um sistema de reconhecimento suscita ainda outras discussões. Uma delas está relacionada à unidade de análise à qual tais métricas - e metas a elas associadas – devem ser observadas. Tendo em vista que o desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais desempenhado em times multifuncionais, de que forma deve-se definir a sistemática de reconhecimento dos participantes de um time se a empresa já costuma reconhecer os indivíduos a partir de desdobramento de metas funcionais (prática essa muito utilizada nos dias atuais)?

Conforme será explorado mais adiante, a maior parte dos textos que aborda o tema (citando, apenas como exemplo, HOEGL e PARBOTEEAH, 2003; HAMEL, 2007; DAVILA et al., 2007; MAURER, 2010) adotam o time de projeto como unidade de análise para definição das metas e consequente compensação. Contudo, tal literatura não discute se o sistema de metas e de recompensas das empresas adota ou não essa mesma unidade de análise para a definição dos objetivos, negligenciando uma discussão central para o projeto de um sistema de recompensas.

Percebe-se, portanto, que o tema em questão origina diversas discussões relevantes ao entendimento do que pode ser oferecido em termos de recompensas aos funcionários em busca de uma maior eficiência no desenvolvimento de produtos inovadores. Do ponto de vista teórico, certamente há uma oportunidade de contribuir com a literatura existente, tendo em vista que muitos textos - principalmente os de natureza mais prescritiva, tais como Hamel (1999) e Hamel (2007) - partem do pressuposto de que modelos de recompensas (principalmente os de natureza variável) devem existir para incentivar a inovação, pautando-se na busca pelo alcance de metas definidas para os projetos ou na distribuição de parte dos resultados por eles gerados. Textos como estes pouco exploram o contexto organizacional em que o sistema de recompensas é projetado ou as inúmeras possibilidades que ele pode assumir a partir da combinação de seus elementos fundamentais. Mesmo os trabalhos que aprofundam alguns aspectos da discussão em questão via, de regra, não os analisam de forma sistêmica, mas de forma fragmentada.

Dessa maneira, acredita-se que o presente estudo pode ajudar a preencher uma lacuna importante na literatura existente até o momento, auxiliando não só a construção do corpo de conhecimento sobre o tema, como também contribuindo para os praticantes tomarem decisões com um maior embasamento do ponto de vista conceitual.

Assim sendo, o presente trabalho buscará explorar diversos dilemas enfrentados no momento do projeto de um sistema de recompensas que vise a suportar o objetivo estratégico de inovação em produtos de uma determinada organização.

Levando-se em consideração as breves discussões já apresentadas acima e outras que serão abordadas nos próximos capítulos, fica claro que a referida modelagem está longe de ser uma tarefa trivial. Além disso, a responsabilidade para quem modela tal sistema nas organizações não é pequena. Deve-se lembrar de que o modelo de recompensas é também um importante instrumento de comunicação numa organização, uma vez que explicita o que é e o que não é valorizado pela

empresa naquele momento. Um erro na sua configuração pode passar uma mensagem totalmente equivocada sobre os caminhos e objetivos que a organização busca perseguir. Além disso – e talvez, mais importante do ponto de vista econômico – ao se modelar um sistema de recompensas, interfere-se naquilo que representa, em boa parte das organizações, uma das suas principais despesas, que é a massa salarial. Uma das piores notícias que um administrador pode ter é a de que foram investidas quantias consideráveis de recursos financeiros em sistemas de reconhecimento que não só não auxiliaram a organização a atingir os resultados esperados, como ainda deixaram os funcionários insatisfeitos, comprometendo a obtenção de resultados futuros.

Por isso, aprofundar essa discussão, de maneira a contribuir para o corpo de conhecimento sobre o tema, assim como auxiliar os tomadores de decisão nas empresas sobre o referido assunto, torna-se ainda mais importante.

1.2 Objetivos e questões de pesquisa

A partir das ideias acima expostas, tem-se como primeiro objetivo deste trabalho identificar e discutir quais são as principais variáveis de contexto organizacional que devem ser consideradas nos projetos de sistemas de recompensas que visem a maximizar a inovação em produtos numa empresa.

Como será bastante abordado mais adiante, crê-se que a definição de um sistema de recompensas é altamente dependente do contexto em que o mesmo está sendo projetado. Apesar de haver autores mais prescritivos, há uma ampla corrente de autores (mais antigos ou contemporâneos) que defende a tese de que não há um modelo de recompensas igualmente eficaz em qualquer contexto de negócios, setor da economia ou organização (LINCOLN, 1951, HARRIS, 1997, HOLBECHE, 2009, BRATTON e GOLD, 2012, DUTRA e HIPÓLITO, 2012). A eficácia de um sistema dependeria, portanto, de uma maior adequação ao contexto em que está inserido. Dessa maneira, partindo-se de uma abordagem contingencial, buscar-se-á discutir nesse estudo justamente quais são as variáveis de contexto que são mais relevantes

para o projeto de um sistema de recompensas voltado à inovação. Como variáveis de contexto que podem ser identificadas, podemos citar, por exemplo, a estratégia da organização, o tipo de inovação que a empresa deseja realizar e o sistema de recompensas já existente na empresa. Esse objetivo encontra-se representado de forma esquemática na figura 1, abaixo assim como o exemplo citado, para melhor compreensão do que se busca no presente estudo.

Figura 1 – Esquema explicativo e exemplo do objetivo “identificação das variáveis de contexto a serem consideradas no projeto do sistema de recompensas para inovação”. Elaborada pelo autor.

É importante mencionar que as variáveis que se buscam identificar nesse trabalho são relacionadas a aspectos conceituais e técnicos. O estudo não vai tratar, por exemplo, de variáveis de natureza política ou que envolvam disputas de poder nas organizações. Essa ressalva é necessária uma vez que decisões sobre recompensas, além de levarem em consideração o que é conceitualmente mais adequado, muitas vezes acabam sendo influenciadas por pressões de diversos grupos na empresa, cada qual com seus interesses. Como o assunto envolve, via de regra, uma disputa por alocação de recursos financeiros, os quais são finitos, ele tende a ser alvo de muitas negociações. Variáveis relativas a essa problemática não serão abordadas.

Uma vez identificadas as variáveis de contexto que estão sendo buscadas, é necessário entender também de que maneira cada uma delas influencia tais projetos. Entende-se que, se uma determinada variável de contexto relevante “x” se apresenta numa organização da maneira “a” no momento do projeto, então o sistema a ser projetado deverá ter uma determinada característica “t”. Contudo, se a mesma variável “x” assume a forma “b” na organização no momento do projeto, então o sistema deverá apresentar uma característica “s”.

Assim, por exemplo, caso o tipo de inovação que a empresa deseja realizar for identificada como uma variável, se a empresa buscar essencialmente inovações incrementais, o sistema de recompensas deverá apresentar, dentre outras características, metas definidas de forma bastante específica em termos do que será entregue e quando será entregue, as quais são de objetiva avaliação. Já se a empresa buscar com maior ênfase inovações radicais, o sistema deverá lançar mão de, dentre outras questões, metas subjetivas, em que a especificação da entrega a ser feita é mais conceitual e muito menos detalhada (tendo em vista as incertezas inerentes a esse tipo de inovação).

Dessa maneira, como segundo objetivo de pesquisa, tem-se a identificação das implicações de cada variável de contexto sobre o sistema a ser projetado, ou, mais precisamente, das implicações sobre o sistema de cada uma das formas que cada variável pode assumir. Esse segundo objetivo também é representado de forma esquemática na figura 2, abaixo, que também apresenta o exemplo mencionado.

Figura 2 – Esquema explicativo e exemplo do objetivo “identificação das implicações das variáveis de contexto sobre o projeto do sistema de recompensas para inovação”. Elaborada pelo autor.

Os dois objetivos centrais da presente tese serão explorados a partir de um aprofundamento da discussão da literatura, de entrevistas qualitativas com especialistas em gestão estratégica de recursos humanos e sistemas de recompensas e da análise dos projetos elaborados por quatro organizações, de forma a indicar possíveis caminhos adequados em função de diferentes contextos.

Nessa linha, é importante esclarecer que o presente trabalho não tem como objetivo principal discutir propriamente a efetividade de práticas adotadas para incentivar a inovação em produtos. Essa discussão será importante em alguns momentos do estudo para dela se tirarem elementos que auxiliem o entendimento sobre em qual contexto tais práticas são adotadas ou recomendadas. Essa escolha de enfoque se dá principalmente pelo fato de a literatura já ter apresentado avanços na busca sobre quais são as práticas mais efetivas para se incentivar inovação em produtos – apesar de, certamente, ainda existirem lacunas nesse sentido.

Outra questão relevante na delimitação do estudo que está sendo realizado é que o mesmo também não dará ênfase ao caminho inverso que pode existir entre as variáveis de contexto organizacional e o sistema de recompensas. Deve-se lembrar que um projetista do sistema de recompensas pode fazer escolhas no projeto para ajudar a alterar o contexto em que se está inserido. Práticas de recompensas são

muito utilizadas, por exemplo, como instrumentos para a promoção de uma mudança cultural ou estratégica na organização. Contudo, não se pretende explorar tal questão na presente tese.

Em síntese, o que se busca primordialmente com o presente trabalho, portanto, é entender quais - e como - as variáveis de contexto da organização presentes no momento do projeto (ou reprojeto) de um sistema de recompensas voltado a estimular a inovação em produtos devem ser consideradas no desenho do mesmo. A figura 3, abaixo, sintetiza a discussão sobre o escopo geral do trabalho.

Figura 3 – Escopo de análise do estudo. Elaborada pelo autor.

É muito importante notar que praticamente não foi possível encontrar literatura que discuta, em profundidade, o tema central do presente estudo. Grande parte dos autores que discutem as práticas de recompensas que visam a incentivar a inovação em produtos (tema esse que, por si só, já não é muito abundante em publicações) pouco consideram variáveis de contexto. Muitos fazem a discussão sobre tais práticas a despeito de qualquer influência do contexto, como se os projetos de inovação fossem isolados na organização, ou como se ela se resumisse a tais projetos. Obviamente essa não é realidade, principalmente em empresas grandes e estruturadas, em que os dilemas sobre como inovar ao mesmo tempo em que se desenvolve uma operação rotineira são bastante presentes.

Alguns poucos autores, como Davila et al. (2007) e Un (2010), tangenciam tal assunto, e consideram como determinante para se definir as recompensas à

inovação em produtos, principalmente, a variável “tipo de inovação” (incremental ou radical). Ainda assim, muitas vezes essa discussão ainda se dá considerando o projeto (ou seja, se o projeto em questão é de inovação incremental ou radical), e não o tipo de inovação que a organização deseja incentivar. Essa realidade geral sobre a literatura faz com que o presente estudo se faça ainda mais importante, podendo trazer uma contribuição interessante ao corpo de conhecimento atual sobre o assunto.

1.3 Estrutura do trabalho

A fim de realizar a discussão introduzida nas seções anteriores, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- No capítulo 2, serão recapitulados conceitos essenciais relacionados a modelos de recompensas. Esses conceitos e modelos, muitas vezes adotados de maneira ampla para todos os funcionários de uma organização, servirão como base para o projeto do sistema de recompensas a ser instituído na organização voltada à inovação em produtos. Por isso, faz-se necessário inicialmente entender, além dos conceitos que alicerçam tal discussão em si, as alternativas possíveis e as mais utilizadas para as empresas nos dias atuais.
- No terceiro capítulo, serão apresentados os principais aspectos relacionados ao processo de desenvolvimento de produtos inovadores, assim como os principais desenhos organizacionais utilizados para desenvolver os projetos de inovação (atualmente muito pautados nos chamados time de inovação). A revisão bibliográfica sobre tais elementos fornece subsídios relevantes para a discussão sobre o projeto do sistema de recompensas voltado a potencializar os projetos de inovação.
- No capítulo 4, é aprofundada a discussão sobre práticas e modelos de incentivos a inovação em produtos. Buscar-se-á apresentar as diferentes alternativas já levantadas pela literatura sobre o tema até o momento, analisando-se com

especial atenção as nuances, os dilemas e os contrapontos existentes. A partir dessa discussão, é apresentado um quadro preliminar com as principais variáveis do contexto organizacional que devem ser consideradas no projeto do sistema de recompensas, assim como as implicações centrais de tais variáveis sobre o referido sistema. Este quadro, elaborado principalmente a partir do que se depreende da literatura revisada até então, agregando-se alguns elementos propostos pelo autor, representa o formato inicial da principal contribuição desta tese ao corpo de conhecimento. Ele será o ponto de partida para a pesquisa de campo a ser realizada a seguir, sendo refinado a partir das análises dos dados coletados.

- No capítulo 5 são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Neste capítulo são discutidos as abordagens metodológicas escolhidas para a pesquisa de campo e suas respectivas justificativas, os critérios utilizados para a escolha dos especialistas e empresas pesquisados, assim como diversas observações que evidenciam os cuidados tomados em todo o processo de coleta de dados.
- No sexto capítulo do presente trabalho são apresentados os dados e as evidências efetivamente coletados na pesquisa de campo, ainda desprovidos de análises. Como será detalhado mais adiante, serão observados um grupo de especialistas em recursos humanos e sistemas de recompensas, formado por 5 profissionais, com os quais foram realizadas entrevistas qualitativas, além de um grupo de 4 empresas reconhecidamente inovadoras, as quais tiveram seus casos estudados. Por motivo de confidencialidade de informações, a identidade dos especialistas entrevistados e das empresas pesquisadas foi preservada.
- No capítulo 7 são realizadas as análises das entrevistas qualitativas realizadas, assim como dos casos estudados. Estas análises buscam discutir as semelhanças e diferenças das respostas apresentadas pelos especialistas ouvidos e do comportamento das empresas diante do fenômeno estudado, além de compará-los aos achados da literatura revisada, de maneira a extrair subsídios importantes para o refinamento do quadro conceitual que se busca elaborar na presente tese. Nesse refinamento, será avaliada a pertinência das

variáveis e suas implicações listadas no quadro preliminar apresentado no capítulo 4, à luz das análises realizadas, além de se verificar se há outras variáveis que ainda não haviam sido consideradas. Além disso, também serão reavaliados os elementos de detalhamento do quadro.

- No oitavo e último capítulo deste trabalho, são apresentadas as conclusões finais do estudo. Nele, é realizada uma avaliação dos objetivos alcançados, assim como são apresentadas algumas constatações e reflexões sobre questões observadas tanto na literatura, quanto nos casos práticos. Ainda nesse capítulo são exploradas as principais limitações da presente tese e algumas sugestões que podem ser abordadas em novos trabalhos que discorram sobre o mesmo tema ou temas correlatos.

2. Os sistemas de recompensas: aspectos conceituais

Antes de se iniciar a discussão sobre as variáveis de contexto que devem ser levadas em consideração no projeto de sistemas de recompensa desenvolvido para incentivar inovação em produtos, é necessário buscar uma base conceitual sobre os modelos de recompensas (ou incentivos¹) em geral. Dessa maneira, esse capítulo busca apresentar, a partir de uma breve recapitulação, o que são, como funcionam e quais as principais alternativas existentes para esses sistemas em geral.

É importante ressaltar, no entanto, que o presente trabalho não fará uma discussão exaustiva sobre o tema, que é muito amplo. O propósito dessa recapitulação é apresentar os principais elementos necessários para subsidiar as discussões subsequentes no contexto dos projetos de sistemas de recompensas voltados para a inovação em produtos.

2.1 Definições, objetivos e pressupostos

Dutra e Hipólito (2012) introduzem a discussão sobre sistemas de recompensa das organizações partindo do princípio de que, quaisquer que sejam seus tipos, tais sistemas buscam evidenciar e reconhecer o quanto um indivíduo vale para uma determinada organização. Até por isso, partindo-se de um pressuposto inicial de que um funcionário espera ser recompensado por seu trabalho de forma justa, a valorização adequada é fundamental para atrair e reter profissionais. Nesse contexto, Bratton e Gold (2012) definem recompensas como sendo todo tipo de pagamento financeiro, não financeiro e psicológico que uma organização oferece a seus empregados em troca do trabalho que eles desempenham.

¹ Chiavenato (2004) considera os termos “recompensa” e “incentivo” como sinônimos no contexto organizacional. Em alguns pontos do presente texto a mesma consideração será adotada.

No entanto, cada vez mais se discutem na literatura outros papéis fundamentais dos sistemas de recompensas (tangíveis ou simbólicos). Talvez o papel mais explorado na literatura atual seja a função de reforçar o que a organização valoriza, quais são seus objetivos (HOLBECHE, 2009) ou o que ela deseja estimular em seus profissionais, de modo a incentivar certos comportamentos e ações. Tem sido amplamente defendida a tese de que os sistemas de recompensas, quando utilizados de forma estratégica, têm como propósito direcionar os esforços dos profissionais que trabalham na organização em direção aos objetivos organizacionais. No contexto específico do presente trabalho, isso significa que sistemas de reconhecimento e recompensas devem enfatizar atitudes e comportamentos que suportam a inovação, encorajar o trabalho em time e sinalizar publicamente a importância da inovação para a organização (GOFFIN E MITCHELL, 2010).

Muitos autores defendem a tese acima citada. Harris (1997), por exemplo, é categórico com relação à necessidade de alinhamento entre sistema de recompensas e as metas organizacionais. O autor afirma que quanto maior a aderência entre o que é desejado pela organização e o que é de fato recompensado, maior é a probabilidade de os objetivos organizacionais serem alcançados. A busca por essa aderência à orientação estratégica, aliás, seria válida para recompensas oferecidas em todos os níveis hierárquicos, e não só para os níveis mais altos (BOYD e SALAMIN, 2001).

Ainda nesse sentido, Bratton e Gold (2012) afirmam que a gestão de recursos humanos estratégica, na qual os sistemas de recompensa desempenham importante papel, ajudam a aumentar o comprometimento das pessoas, um elemento crítico para o alcance de vantagem competitiva sustentável ou serviço público superior e a própria efetividade organizacional. Ainda segundo tais autores, práticas de gestão de recursos humanos, quando bem projetadas, reduzem a lacuna entre o potencial e o real desempenho dos empregados. Assim, para Bratton e Gold (2012), o sistema de recompensas pode motivar os funcionários a desempenharem o máximo de suas

capacidades, uma vez que representa uma importante forma (mesmo que não a única) de influenciar o comportamento dos funcionários.

Apesar da ênfase que se dá na literatura de gestão de recursos humanos atual ao papel estratégico do sistema de recompensas, eles também possuem outros objetivos que independem da estratégia da organização. O sistema de recompensas precisa responder a requerimentos legais² referentes à relação de emprego, além de controlar custos da organização e atender equilibradamente os contratos de emprego e psicológico (que será detalhado mais adiante) estabelecidos entre empresa e funcionários (HARRIS, 1997; BRATTON e GOLD, 2012).

Aliás, por conta desse último objetivo mencionado, desenhar um sistema de recompensas é sempre um desafio, uma vez que sempre lida com um conflito de interesses. Para o empresário, as recompensas (principalmente as financeiras) representam desembolsos, que, portanto, devem ser controlados (e muitas vezes minimizados). Para o funcionário, as recompensas são uma (e provavelmente a principal) fonte de benefícios financeiros e psicológicos na sua relação com a empresa, devendo, portanto, ser maximizadas (BRATTON e GOLD, 2012).

Levando-se em consideração o forte argumento de que um sistema de recompensa deve suportar uma estratégia organizacional, e que a organização está inserida num contexto econômico e social ao qual ela também deve se adequar, fica claro que a modelagem desse sistema deve ser dinâmica. Bloisi (2009) e Bratton e Gold (2012) ressaltam que, quando ocorrem alterações no cenário econômico (como por exemplo, na taxa de desemprego ou no próprio aquecimento ou desaquecimento da economia), as políticas remuneratórias devem acompanhar tais alterações. Da mesma maneira, mudanças sociais relativas aos costumes da sociedade e ao que é valorizado pelas pessoas também requerem ajustes nos sistemas de recompensas. Assim, por exemplo, se as novas gerações têm dado maior valor para qualidade de

² O atendimento à legislação, essencial no momento da efetiva modelagem de sistemas de recompensas, será analisada no presente trabalho como uma condição de contorno, não sendo, portanto, aprofundada. Será considerado que as modelagens de recompensas aqui abordadas atendem os requisitos legais vigentes.

vida (conforme argumentado por Twenge et al., 2010) e ao desenvolvimento pessoal e profissional, é imperativo que tais elementos ganhem maior destaque no que é oferecido pela empresa.

Por fim, os próprios ajustes na estratégia também têm que ser acompanhados. Como está sendo avaliado no presente trabalho, quando a ênfase estratégica de uma organização em inovação cresce, em detrimento do foco praticamente exclusivo em redução de custos, uma série de ajustes tanto em políticas e práticas de remuneração fixa e variável, acompanhada de alterações em práticas de recrutamento, treinamento e na própria forma de se organizar o trabalho, têm de ser realizadas. Todo esse movimento de adequação do sistema de recompensas se faz necessário não somente para suportar a estratégia da organização, mas também para manter a sua competitividade na atração e retenção de profissionais.

No entanto, é importante ressaltar que, apesar de hegemônica, a visão de que as práticas de gestão de pessoas como um todo devem ser definidas de maneira a suportar a estratégia da organização apresenta opositores. Segundo Bratton e Gold (2012), há uma série de autores que afirma que o modelo de gestão de pessoas alinhado à estratégia buscaria fazer com que profissionais se “encaixassem” em valores e padrões culturais da empresa ou até “governar suas almas”, o que seria inviável. Além disso, apesar de as recompensas (principalmente financeiras) representarem, para muitos autores, um importante elemento para assegurar a aderência dos funcionários aos objetivos organizacionais e à autoridade da gestão, sabe-se que elas são limitadas em sua efetividade. Seria, portanto, uma premissa demasiadamente simplista de que pagamento, sozinho, motiva as pessoas.

Aliás, a própria relação entre recompensa (principalmente financeira) e motivação é controversa, mesmo havendo teorias que consideram a recompensa como elemento influenciador da motivação (principalmente quando vista como reconhecimento, e não simplesmente como um valor monetário). A natureza da relação entre remuneração, comprometimento e motivação vem sendo estudada há anos por

inúmeros pesquisadores, e certamente não é trivial. Por isso é que se trata na literatura sobre a fundamental importância de os gestores buscarem entender, na prática, os objetivos de seus funcionários e a relação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensa, e entre recompensa e a satisfação de metas pessoais. Não há um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas, o que dificulta relacionar desempenho e recompensa.

Os elementos supracitados reforçam a necessidade de se entender, portanto, as expectativas de um funcionário em relação à compensação oferecida por uma empresa por seu trabalho. Certamente ela vai além dos aspectos financeiros. Segundo diversos autores da área de gestão de pessoas, dentre eles Dutra e Hipólito (2012) e Bratton e Gold (2012), existe outro elemento da relação de trabalho além daqueles previstos no contrato formal estabelecido entre ambas as partes, que é o “contrato psicológico”. Esse contrato seria um compromisso recíproco de promessas e obrigações, na maior parte das vezes tácitas, entre a empresa e o funcionário. Para Bratton e Gold (2012), inclusive, no “coração do conceito de contrato psicológico estão as alavancas para o comprometimento, a motivação e o desempenho na tarefa além das entregas esperadas” (p. 12):

Figura 4 - Os contratos de emprego e psicológico entre empregador e empregado. Adaptada de Bratton e Gold (2012).

Nesse contexto, Bratton e Gold (2012) ressaltam que as práticas e políticas de gestão de pessoas, quando ineficazes, podem comunicar de forma errada as crenças da organização sobre as obrigações recíprocas, o que a organização espera dos funcionários e o que eles podem esperar em retorno, levando a

percepções completamente distintas dos contratos psicológicos dos funcionários, mesmo quando há contratos de trabalho idênticos. Por outro lado, as práticas de RH, quando alinhadas entre si e consistentes com a estratégia, tendem a passar as mensagens corretas acerca de quais são os objetivos a serem perseguidos, o que se espera dos funcionários no contexto de trabalho e da organização no ambiente de negócios, e o que eles podem esperar em troca de seus “melhores esforços” (seja no presente, seja no futuro, em termos de possibilidades de ascensão de carreira, salário, *status*, responsabilidade, autonomia etc.) para a maior efetividade organizacional.

Bloisi (2007) reforça o ponto acima, afirmando que a relação de emprego deve incluir, além da transação econômica entre as partes, uma relação psicológica pautada em objetivos e valores compartilhados, levando a um senso de pertencimento. Somente dessa maneira obtém-se o comprometimento com a organização, e os consequentes altos níveis de produtividade desejados. O comprometimento só é obtido, segundo a autora, quando se ganha “a cabeça e o coração de um funcionário”. Por outro lado, conforme afirmam Anderson e Schalk (1998), quando a organização é incapaz de preencher as expectativas e obrigações previstas no contrato psicológico, fortes reações emocionais podem ser geradas.

Dessa maneira, as recompensas, projetadas nas suas diversas formas e combinações possíveis, devem estimular as respostas desejadas dos profissionais em termos de comportamentos, sentimento de pertencimento, comprometimento com a empresa e com relação à execução dos objetivos propriamente dita. Políticas e práticas de recursos humanos adequadas (principalmente, mas não somente, as relativas a reconhecimento e recompensas) também contribuem para a percepção de justiça por parte dos funcionários, outro aspecto importante para manter o comprometimento desejado. A incongruência entre a expectativa do funcionário e o que ele recebe pode representar uma violação do contrato psicológico, o que diminui a motivação e a confiança na empresa.

Por fim, é importante notar o caráter idiossincrático do contrato psicológico. Na prática, cada funcionário, a partir de suas experiências passadas, suas crenças, expectativas e princípios, irá avaliar de alguma forma diferente as recompensas oferecidas e o próprio valor de sua contribuição.

Compreendidos os principais objetivos e pressupostos que regem um sistema de recompensa nas organizações, principalmente no que tange à sua contribuição para a estratégia, e entendendo que tais elementos formam um importante pano de fundo para a discussão que se segue, é necessário aprofundar a discussão acerca de como tais sistemas se concretizam na prática. No entanto, já fica claro até o momento que, de acordo com a corrente majoritária de autores, a estratégia da organização representa uma variável de contexto muito relevante para o projeto do sistema de recompensas. Esse elemento será aprofundado mais adiante.

Nas próximas seções serão discutidos a valorização dos profissionais e os tipos de recompensas que, combinados, formam o sistema a ser adotado por uma empresa.

2.2 A valoração do trabalho

Um ponto fundamental para se definir como e em que medida deve-se recompensar um profissional está relacionado ao valor da contribuição que tal profissional oferece à organização, lembrando que a troca inerente à relação de emprego (ou seja, a compensação que um determinado funcionário recebe em troca de seu trabalho) não é simplesmente econômica ou monetária, mas envolve cada vez mais uma variedade de recompensas socioemocionais. E dessa discussão surge a necessidade de se estabelecerem critérios para se diferenciar as diversas contribuições que cada funcionário oferece para uma empresa.

Tradicionalmente, a definição do valor da contribuição se dá por meio de dois tipos de comparações (BRATTON e GOLD, 2009; DUTRA e HIPÓLITO, 2012): a primeira,

entre os padrões internos à organização de valorização (refletindo e diferenciando a contribuição de cada funcionário ou grupo de funcionários àquela empresa específica), e a segunda, entre padrões externos à organização (ou seja, comparando os padrões de valorização interna àqueles praticados por outras empresas em casos semelhantes). É esperado que essas duas formas de comparação, que auxiliam a definição do processo de valorização da contribuição de um determinado funcionário, sejam regulados pelo princípio da equidade, a partir do qual se estabelece um sentimento de equilíbrio e justiça por parte do funcionário às recompensas oferecidas, buscando-se obter um nível de satisfação necessário para a atração, retenção e mobilização do mesmo.

Para operacionalizar a valorização do trabalho, Dutra e Hipólito (2012) afirmam que, tradicionalmente, tanto do ponto de vista teórico quanto na realidade das empresas, é adotado o conceito de cargo. O cargo funciona como o “elemento decodificador” do valor agregado pelos profissionais nas organizações, sendo, portanto, a principal referência para a recompensa de seus ocupantes. Os sistemas que nele se pautam partem do pressuposto de que pessoas que exercem atividades semelhantes, com níveis de responsabilidades parecidos, devem ser recompensados da mesma forma. Assim, o cargo “despersonificaria” a recompensa, fazendo com que ela seja atribuída aparentemente de forma imparcial.

Os valores das recompensas a serem definidas para os cargos dependeriam de uma avaliação objetiva, com base na qual se pode explicar para os funcionários como a remuneração é definida, assegurar uma remuneração apropriada para os cargos que são essenciais para a organização e inclusive defender a organização em caso de reclamações trabalhistas (HARRIS, 1997). No entanto, realizar as ações de reconhecimento somente com base no cargo pode fazer com que profissionais que contribuem deferentemente para os objetivos da organização (seja por meio da qualidade do seu trabalho ou de sua maior produtividade, dentre outras possibilidades) sejam reconhecidos exatamente da mesma maneira, ensejando o sentimento de injustiça, e afetando o comprometimento justamente dos profissionais potencialmente mais engajados com tais objetivos.

Dessa maneira, fica claro que utilizar o cargo como referência central nos sistemas de recompensas possui benefícios e, ao mesmo tempo, sérias limitações (principalmente no contexto das práticas estratégicas de gestão de RH). Em função das constantes mudanças pelas quais passam as empresas, dado o dinamismo dos mercados, os profissionais atuam de forma mais flexível em termos das atividades desempenhadas, com maior autonomia e delegação de responsabilidades. A necessidade por flexibilidade e eficiência em custos tem levado organizações a reestruturações de vários tipos nas últimas décadas, incluindo a adoção de estruturas mais horizontais com foco em trabalho em grupo. Assim, utilizam-se formas menos tradicionais de organização do trabalho, passando a se exigir dos profissionais o desempenho de papéis mais abrangentes (HOLBECHE, 2009).

Assim sendo, é muito pouco usual nos dias atuais os profissionais desempenharem “apenas” as atividades listadas nas tradicionais “descrições de cargo”, ou, ao menos, desempenharem seus trabalhos da maneira que ele está descrito. Por conta dessa realidade, já a partir da década de 1970 começam a surgir discussões sobre outras formas de se recompensar o trabalho que vão além das que levam o cargo como referência, formas essas que buscam reconhecer em maior medida as habilidades e a entrega dos profissionais. Busca-se cada vez mais recompensar o valor agregado, medido tanto pelo conjunto de responsabilidades que o profissional assume, quanto pelo atingimento de metas, as quais geralmente são definidas de forma alinhada aos objetivos dos negócios. É nesse contexto que ganham força modelos que privilegiam tanto dimensões fixas quanto a parte variável da remuneração.

2.3 As diferentes formas de compensação

Tendo em vista o aumento da complexidade que os modelos de recompensas podem e passam a assumir, é necessário distinguir alguns conceitos inter-relacionados que surgem na presente discussão. Por exemplo, é importante

esclarecer que o conceito de recompensa é mais amplo que o conceito de remuneração, que, por sua vez, também é mais abrangente que o de salário.

Segundo Dutra e Hipólito (2012), o conjunto de recompensas oferecido por uma empresa a seus funcionários pode ser composto, de maneira genérica, por três elementos:

- Remuneração fixa: parte das recompensas composta essencialmente por salário e pelos benefícios, que é definida nas organizações a partir de um conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado, sendo percebida regularmente;
- Remuneração variável: atrelada ao desempenho num determinado período, em geral depende do alcance de metas predefinidas, podendo ser de curto ou de longo prazo. Um aspecto importante da remuneração variável para o presente trabalho, a ser explorado adiante, é que sua definição pode ocorrer em diferentes unidades de análise, ou seja, no âmbito individual, da equipe, da área ou da organização, ou num misto entre algumas ou todas elas;
- Outras formas de recompensa, tais como promoções, acesso a programas de desenvolvimento e trabalhos mais interessantes, participação em congressos e eventos, maior autonomia para a realização do trabalho, flexibilização do horário de trabalho, entre outras. É muito comum tanto autores quanto praticantes subestimarem esse tipo de recompensas. Conforme já comentado, aspectos não remuneratórios têm ganhado cada vez mais importância em termos das expectativas que os funcionários possuem em relação às recompensas a serem oferecidas pelas empresas, merecendo, assim, cada vez mais importância na modelagem dos sistemas de recompensas.

Vale a pena, nesse momento, aprofundar o estudo de cada um dos tipos de recompensa que podem, geralmente de forma combinada, compor um sistema de recompensas de uma organização. Não será feito, nesse momento, um

aprofundamento conceitual de cada um desses tipos, mas, sim, um desdobramento dos principais pontos que serão úteis para a análise no presente trabalho.

2.3.1 Remuneração fixa

Talvez a componente mais conhecida de um sistema de recompensas, por ser a mais usual e na maioria dos casos, obrigatório, é o salário. O salário base, segundo Bratton e Gold (2012), é o mínimo que se paga a um funcionário numa organização, que pode ser (e muitas vezes é) somado a outros elementos. Para um funcionário, trata-se de uma forma simples de recompensa, demonstrando a valor atribuído pela organização ao seu trabalho. De forma bastante ampla, na maioria das organizações ele é definido a partir de uma avaliação interna da relevância dos cargos, somada a uma comparação de valores praticados por outras empresas do mercado, levando em consideração o princípio de equidade interna e externa já comentado.

As discussões mais recorrentes sobre esse tipo de recompensa na literatura versam sobre os métodos ou técnicas para se definir os valores dos salários (tais como os métodos funcionais e os centrados na pessoa, conforme categorizado por DUTRA e HIPÓLITO, 2012). No que se refere a tais métodos ou técnicas, muito se debate na literatura atual, conforme já mencionado, sobre prós e contras relativos a se associar a remuneração ao cargo, à agregação de valor da pessoa para a organização ou ainda às habilidades ou competências do profissional. No entanto, o que se percebe é que na maioria dos casos práticos os salários ainda são atrelados a uma estrutura de cargos das organizações e mensurados a partir da chamada avaliação de cargos. Apesar de ser de grande importância para o projeto de um sistema de recompensas, o detalhamento dos métodos de determinação salarial agrega de forma limitada para a discussão proposta no presente trabalho e, por isso, não será aqui realizado.

Para o presente estudo, os pontos mais relevantes nessa discussão sobre a definição dos salários referem-se a: i. previsão, no sistema de recompensas, da distinção entre os cargos supostamente mais relevantes para uma organização (ou

que a ela agregam mais valor), aferindo a eles maior relevância remuneratória; ii. posicionamento da empresa, no seu sistema de recompensas, sobre o nível de competitividade dos salários definidos a tais cargos frente a outras organizações que competem pelos ocupantes desses cargos no mercado; iii. impacto de uma eventual remuneração fixa maior no incentivo a um determinado objetivo empresarial (no caso, a inovação).

No que se refere à distinção de cargos mais relevantes para uma organização, geralmente ela é realizada no momento da estruturação da remuneração fixa e da avaliação de cargos. Segundo Dutra e Hipólito (2012), no momento em que se monta tal estrutura, são analisados os cargos existentes na empresa, uma forma de diferenciar tais cargos e o consequente “valor a ser pago para os diferentes cargos, observando sua importância relativa dentro da empresa e em relação ao mercado” (p.48). Para que tudo isso se viabilize, busca-se entender o que é feito pelos ocupantes desses cargos, como as tarefas são executadas, quais são seus objetivos, seus níveis de complexidade e responsabilidade, sendo que nesse processo são identificadas famílias de cargos. Por meio desse processo, depreende-se que os cargos ou suas famílias que mais estiverem envolvidos com o que é mais importante estrategicamente para a empresa, tenderão a ser mais reconhecidos.

No que tange à comparação dos salários praticados por uma empresa em relação às demais empresas do mercado ou do seu segmento de atuação, é bastante comum as empresas adotarem um posicionamento claro na arena competitiva. Usualmente, as organizações definem se oferecerão salários (em maior ou menor grau) abaixo da média de mercado, na média ou acima dela (também em maior ou menor grau). Todo posicionamento apresenta consequências óbvias na massa salarial (que vai impactar diretamente a estrutura de custos e despesas da empresa), mas também em diversos outros aspectos, tais como qualidade do produto ou do serviço prestado, produtividade, rotatividade de pessoal, dimensionamento do quadro de funcionários, mobilidade horizontal e vertical dos profissionais na organização, despesas de recrutamento, seleção e treinamento de mão de obra, dentre muitos outros.

Bratton e Gold (2012) apresentam um exemplo que elucida os referidos impactos das decisões sobre remuneração fixa e seus impactos na própria estratégia da organização. No caso de uma empresa de engenharia aeroespacial, o sistema de recompensa monetária fixa previa salários mais altos, sendo que o funcionário poderia ter aumentos se desenvolvesse novas habilidades. Assim, gerou-se uma cultura que favorecia o aprendizado informal e o *turnover* baixo (o que era bastante importante no contexto de negócios que a empresa estava inserida). Já numa empresa de alimentos, havia um trabalho monótono e pouco especializado. A política salarial adotada era de se pagar apenas 10% acima do salário mínimo, o que contribuía para a empresa apresentar uma rotatividade dos funcionários da ordem de 100% ao ano. Apesar de as políticas de remuneração fixa serem totalmente diferentes em uma empresa e na outra, ambas podem ser classificadas como efetivas, levando-se em consideração que a primeira empresa adotava uma estratégia empresarial pautada na alta qualidade de seus produtos, e a outra de baixo custo. Logicamente, os altos salários previstos na empresa aeroespacial são refletidos no preço cobrado e na maior possibilidade de flexibilidade oferecida para o cliente. Além disso, tem-se o fato de que profissionais mais treinados podem reduzir os custos em outras frentes (tais como menores retrabalho, nível de refugo, camadas de supervisão e custos de treinamento e seleção).

Vale a pena ressaltar, no entanto, que a política de remuneração fixa não é definida de forma isolada, mas, geralmente, de maneira conjunta às outras formas de recompensas. Para Dutra e Hipólito (2012), uma empresa pode posicionar seus salários fixos em estratos inferiores se comparados com outras empresas, mas posicionar o salário total, composto pelas componentes fixa e variável, acima da média de mercado. Diz-se, então, que a empresa adota uma estratégia de remuneração e recompensas considerando o melhor “mix” de remuneração e recompensas (entre os diversos elementos de um sistema de recompensas). Vale lembrar que o salário fixo é de responsabilidade (e risco) total da organização, enquanto que, no caso da componente variável da compensação, o risco é compartilhado com os funcionários (questão essa que será retomada mais adiante).

No contexto do presente trabalho, é interessante ainda questionar se um salário fixo mais relevante na organização ou maior do que a média praticada pelo mercado possui eficácia no que tange à motivação do funcionário, incentivando-o a atuar de forma a aumentar a sua contribuição efetiva em prol de um determinado objetivo empresarial. Chiavenato (2004) menciona que a remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico, muitas vezes não conseguindo motivar as pessoas, nos dias atuais, para a superação de metas ou para a melhoria contínua.

Harris (1997), por outro lado, comenta sobre a possibilidade de se adotar, por meio da gestão da remuneração fixa, uma forma bastante comum de reconhecimento, que é o aumento do salário por mérito. Nesses casos, o salário é aumentado por recomendação do chefe (ou de um comitê), a partir do desempenho individual do funcionário, sendo ela avaliada de forma subjetiva e o pagamento incorporado no salário-base do profissional. Trata-se de um modelo fácil de desenvolver e que pode reconhecer diversos aspectos do trabalho (e não só o alcance de metas e objetivos específicos). No entanto, o autor também questiona a eficácia dessa ação do ponto de vista de motivação, lembrando o contraponto que possui relacionado ao aumento direto (e dificilmente reversível) de custos para a organização. O risco na utilização desse tipo de aumento é que ele não seja significativo (causando pouco impacto em termos da motivação extrínseca³) e o fato de muitos funcionários não conseguirem fazer a correlação entre o aumento recebido e o desempenho no trabalho.

Segundo Dutra e Hipólito (2012), uma maneira alternativa de se gerenciar os salários fixos e que poderiam ter impactos positivos sobre o estímulo à obtenção de resultados (dentre outras questões) seria a remuneração por habilidades. Nessa forma de definição da remuneração fixa, buscar-se-ia estimular a obtenção de novos

³ Diversos autores que escrevem sobre motivação no trabalho utilizam os conceitos de “motivação intrínseca” e “motivação extrínseca”. Para Teresa M. Amabile, uma das autoras de maior relevância sobre o assunto (principalmente no contexto de criatividade e inovação empresarial), “motivação intrínseca” está relacionada ao desejo interno de uma pessoa de fazer algo, a seus interesses e a sua paixão. Já a “motivação extrínseca” está relacionada a estímulos que vêm de fora de uma pessoa, sejam eles concretizados em forma de recompensa ou de punição (AMABILE, 1998).

conhecimentos, partindo-se do pressuposto de que as pessoas, uma vez capacitadas em habilidades necessárias para a empresa, agregariam mais valor.

No entanto, segundo os autores, esse tipo de remuneração e estímulo são difíceis de serem disseminados nas empresas, sendo mais adequado a famílias de cargos em que há uma relação muito forte entre as habilidades requeridas e o valor agregado à organização ou em posições em que a contribuição é de difícil mensuração em curto prazo, como ocorrem em áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo. Tendo em vista a importância dessa área no contexto estudado no presente trabalho, buscou-se ressaltar esse ponto (apesar de sua baixa utilização na prática).

De qualquer forma, mesmo não havendo certeza de que, de maneira geral, um maior salário fixo (ou a perspectiva de obtê-lo) pode ser um elemento de incentivo em longo prazo para a maior contribuição de um funcionário, certamente menores salários podem levar a menores níveis de satisfação, o que influencia a produtividade e rotatividade dos funcionários.

Nesse contexto, o que se depreende da revisão da literatura sobre a remuneração fixa é que a sua gestão deve estar intimamente relacionada com os objetivos estratégicos que a empresa está a perseguir. Assim, no caso de uma empresa com foco estratégico em inovação em produtos, seria de se esperar, por exemplo, que aqueles que trabalham diretamente para a consecução desse objetivo (como os profissionais de P&D) fossem mais reconhecidos do ponto de vista salarial numa comparação ao que é praticado tanto internamente à empresa (ou seja, em relação a profissionais de outras áreas da organização) quanto externamente a ela (em relação a profissionais de atribuição parecida, mas que atuam em empresas em que o enfoque estratégico seja outro, como excelência em custos). Outra questão relevante relacionada à remuneração fixa é que os aumentos de salário por mérito também pode ser considerados uma forma de reconhecimento e, portanto,

parâmetros para a sua concessão devem ser pensados num projeto de um sistema de recompensas.

Para finalizar essa seção, deve-se mencionar que a remuneração fixa ainda é composta por outro elemento, além do salário: os benefícios. Apesar de haver inúmeros estudos apontando mudanças nesse elemento, principalmente no que se refere à tendência e importância da adoção de benefícios flexíveis (por conta do término da lógica de “*job for life*” e da necessidade de a gestão de benefícios acompanhar o dinamismo do mercado atual e da sociedade) não se encontram na literatura evidências consistentes de que esse elemento do sistema de recompensas esteja significativamente associado, ao menos de forma isolada, à consecução de uma determinada estratégia corporativa. Por esse motivo, benefícios não serão detalhados no presente trabalho.

2.3.2 Remuneração variável

Para Harris (1997), a remuneração variável (ou vinculada ao desempenho) é aquela em o pagamento aos funcionários depende do desempenho aferido num determinado período. Segundo o autor, boa parte dos funcionários a considera motivadora, ajudando a esclarecer quais são as metas, os projetos e os padrões de desempenho mais importantes para a organização. Por isso, a remuneração variável é um poderoso instrumento de comunicação (principalmente quando utilizado de forma correta).

Chiavenato (2004) corrobora essa visão, afirmando que tal componente do sistema de recompensas pode incentivar certos comportamentos, buscando aumentar a responsabilidade do indivíduo e do grupo, ampliar a interdependência das pessoas e ajudar a constante criação de valor. De maneira mais prescritiva, o referido autor ressalta que o desempenho considerado excelente deve ser premiado pelas organizações, principalmente por instrumentos relacionados a metas de resultado.

A remuneração variável pode ser aplicada considerando três unidades de análise:

- Individual: o pagamento é realizado com base do desempenho individual de cada funcionário, sendo que esse desempenho geralmente é avaliado a partir de padrões objetivos (tais como volume de vendas, por exemplo). Assim sendo, esse modelo é bastante dependente de medidas objetivas de desempenho. Se bem projetado, o sistema pode ser considerado altamente motivador, uma vez que o funcionário costuma ter controle direto sobre seu desempenho e, assim, tem claro entendimento de como pode obter essa recompensa.

Para a empresa, esse tipo de remuneração variável também pode ser positiva, uma vez que mantém os custos sob controle (já que não é incorporada ao salário), ao mesmo tempo em que tem a subjetividade reduzida. A grande dificuldade desse modelo reside no esforço necessário para definição e acompanhamento das metas individuais. Além disso, a remuneração variável atribuída individualmente apresenta o risco de negligenciar outros aspectos do trabalho (passando a impressão de que alguns elementos são mais importantes – aqueles que são medidos pelas metas individuais – e de que todos os demais não são). Essa escolha também pode encorajar conflito nos grupos, minando a cooperação interna (HOLBECH, 2009) - o que é especialmente perigoso nos processos de inovação. Por fim, quando definidas metas muito agressivas, pode levar à estafa.

Para Harris (1997), esse esquema seria mais adequado em contextos de cargos e funções bastante estruturados, em que os objetivos são pouco afetados por outros funcionários ou departamentos. Um exemplo típico desse tipo de situação é o da área de vendas. Nessa área é amplamente utilizado o sistema de comissionamento, que, na maioria dos casos, nada mais é do que um tipo de remuneração variável individualizado.

- Grupo ou time de trabalho. Nesses casos, o pagamento é baseado no desempenho do time, sendo que tal desempenho é medido com base num padrão objetivo (metas definidas, por exemplo). Essa forma de se distribuir a

remuneração variável encoraja a cooperação entre os times, e é especialmente útil quando o supervisor não consegue identificar a contribuição individual para os resultados. Também costuma ser considerada relativamente motivadora.

Um dos problemas típicos desse tipo de remuneração variável é o fenômeno do “esforço mínimo”. Ele ocorre quando se tem a percepção de que alguns membros do grupo “não fazem a sua parte”, criando um forte sentimento de injustiça, fazendo com que outros membros tenham que trabalhar mais. Para evitar esse efeito, recomenda-se que o time desenvolva a habilidade de formalmente ou informalmente penalizar aqueles que forem identificados atuando de forma menos esforçada (HARRIS, 1997). Esse esquema também requer o desenvolvimento e acompanhamento de um sistema de metas que pode ser trabalhoso. Além disso, como outros pontos de atenção referentes à utilização desse tipo de remuneração variável, tem-se o possível incentivo à negligência de outras responsabilidades do grupo de trabalho que não estão traduzidas nas metas consideradas no modelo de remuneração variável, assim como o aumento das chances de estafa.

Vale notar que essa forma de utilização da remuneração variável pode ser especialmente interessante no contexto dos projetos de inovação em produtos, uma vez que, como será visto adiante, grande parte do processo de inovação é realizado por meio de times multifuncionais de trabalho.

- Unidade, divisão, planta ou organização: ocorre quando a unidade de análise para pagamento da remuneração variável é definido com base no desempenho da unidade organizacional, planta, divisão ou toda a empresa, utilizando um padrão de desempenho. Há dois tipos mais usuais para esse tipo de incentivo. O primeiro é a distribuição de lucros, em que o desempenho a ser mensurado para o pagamento é atrelada a algum índice de lucratividade, geralmente definido anualmente. Outro tipo é o de economia de custos ou divisão de ganhos, em que se realizam pagamentos quando há um aumento de produtividade. O pressuposto, nesse caso, é o de que o funcionário pode aumentar a produtividade individual e coletiva por sugerir melhorias ou trabalhar de forma mais eficiente. Esse tipo de remuneração

variável tende a encorajar a identificação dos funcionários com a organização e a cooperação entre os mesmos. Também tem como vantagem o fato de ser objetivo. Contudo, potencializa ainda mais o efeito do “esforço mínimo” mencionado no item anterior e apresenta o problema de o funcionário não entender como pode contribuir para o alcance das metas definidas num nível muito agregado. Além disso, muitas vezes, suas fórmulas são de difícil compreensão para grande parte dos funcionários.

Como é possível perceber a partir da breve discussão acima, para se definir um programa de remuneração variável é quase que um pré-requisito obrigatório a definição de um sistema de indicadores e metas, a partir do qual o desempenho será avaliado (seja no nível individual, grupal ou corporativo). Somente após a apuração de tais indicadores e metas pode-se realizar a compensação. Segundo Holbeche (2009), um sistema de gestão de desempenho é parte integrante do sistema que auxilia o entendimento compartilhado dos objetivos da organização e a evidenciar quais são as expectativas compartilhadas de como os indivíduos ou times podem contribuir para o alcance dos mesmos.

Uma forma bastante usual de se fazer a especificação de medidas e metas a serem utilizadas no processo de gestão de desempenho nos dias atuais é por meio do desdobramento de objetivos organizacionais até o nível de grupos de trabalho, ou dos indivíduos, com a utilização do *Balanced Scorecard*, ou BSC (DUTRA e HIPÓLITO, 2012). O mérito maior dessa metodologia seria a utilização de indicadores não só financeiros, mas também relacionados a outras perspectivas ou dimensões, tais como satisfação dos clientes, eficiência de processos internos, capacidade de aprendizado e infraestrutura organizacional.

Holbeche (2009) contribui com essa discussão, comentando sobre o perigo de se focar apenas em metas de cunho financeiro, ou que impactem diretamente o lucro líquido de curto prazo da empresa. Essa autora corrobora o argumento de que é importante analisar outras dimensões, que ela denomina de “*soft targets*” - as quais

poderiam, inclusive, ser comportamentos dos próprios funcionários - além de sugerir a mescla de objetivos de curto com de longo prazo. Dutra e Hipólito (2012), contudo, alertam sobre os riscos da utilização dos resultados de uma avaliação de competências para fins remuneratórios. Segundo esses autores, há uma grande probabilidade de se desvirtuar o processo de avaliação sabendo que o mesmo irá impactar a remuneração do avaliado, tornando seus resultados menos críveis e, assim, inviabilizando a utilização dos mesmos para outros fins (como, por exemplo, desenvolvimento, promoção ou desligamento).

Um problema importante para a discussão da presente tese, o qual pode ser encontrado no desdobramento de metas (utilizando-se ou não o BSC), é que esse desdobramento geralmente ocorre ao longo das estruturas funcionais das empresas. Ora, se os projetos de inovação em produtos, via de regra, são desempenhados por times multifuncionais (como será detalhado no próximo capítulo), surge então uma dificuldade de garantir que todos os integrantes dos times sejam avaliados pelo desempenho no projeto de inovação. Dado que a quantidade de metas a ser definida é limitada, um projeto de inovação pode ser considerado relevante em uma área, e em outra, não. Essa situação faria com que as entregas referentes a esse projeto fizessem parte do conjunto de metas a serem avaliadas na primeira área, e não das metas a serem avaliadas na segunda. Além disso, mesmo se todos os membros do time de projeto, oriundos de diferentes áreas funcionais, tivessem metas relativas ao projeto refletidas no seu conjunto de metas do período, ainda assim seria difícil garantir que as metas do projeto tenham pesos semelhantes no conjunto de metas de cada membro.

O que se verifica, portanto, é que as metas são desdobradas numa unidade de análise (função) diferente da unidade de desempenho dos projetos de inovação (time multifuncional), o que pode gerar dilemas no momento da definição das metas. Uma questão central nessa discussão, e que está diretamente relacionada ao engajamento dos profissionais que participam do projeto de inovação, é: como garantir que todos os membros de um time de projeto de inovação tenham as metas referentes esse projeto nos seus conjuntos de metas - e com pesos parecidos -, de

maneira a garantir que eles irão conferir o mesmo foco ao projeto? Essa questão pode parecer sutil, mas é de grande relevância na discussão aqui proposta, como será verificado na pesquisa de campo.

Assim sendo, fica claro que a sistemática de desdobramento das metas corporativas, bem como a sua capilaridade na estrutura organizacional, afeta diretamente o sistema de recompensas a ele associado. Dessa forma, esses elementos representam uma variável importante a ser analisada no momento do projeto do sistema de recompensas que visa a incentivar a inovação em produtos.

Ainda no que tange aos sistemas de gestão de desempenho, Holbeche (2009) argumenta que, para o sucesso dos mesmos, quatro elementos são fundamentais: o entendimento compartilhado dos objetivos da organização, expectativas compartilhadas de como indivíduos podem contribuir para tais objetivos, funcionários com habilidades para atingir as expectativas e indivíduos comprometidos com a organização. Sem um ou mais desses elementos, corre-se o grande risco de o sistema não funcionar, e conseqüentemente a remuneração variável dele decorrente não produzir os efeitos que se desejam. Se isso ocorrer, a empresa pode dispende recursos financeiros para pagar esse tipo de remuneração, sem produzir qualquer estímulo sobre os funcionários (ou pior, ainda deixá-los insatisfeitos).

Assim, a autora advoga por um atento desenho do modelo de avaliação de desempenho, ciente de que essa tarefa não é trivial. Conforme já comentado, a definição das métricas da avaliação pode encontrar vários dilemas, tais como: deve-se enfatizar o uso de metas financeiras, ou também utilizar metas não financeiras (incluindo aspectos comportamentais)? Quais objetivos e novas práticas de trabalho a organização quer encorajar, e assim refletir nos indicadores a serem monitorados? Devem ser consideradas apenas metas e resultados de curto prazo, ou também metas de longo prazo? Qual a periodicidade de mensuração de tais métricas?

Aliás, dessas questões surge outro questionamento fundamental para a discussão aqui proposta: o que é desempenho? Seria ele composto apenas pelos *outputs* gerados pelo trabalho, ou também *inputs* (habilidades e comportamentos aderentes à cultura da organização), ou seja, a maneira pela qual os *outputs* são alcançados? Há organizações em que apenas os *outputs* são medidos, enquanto que em outras, os *inputs* também são. Em novos modelos de remuneração variável, questões menos tangíveis estão aparecendo, tais como fazer sugestões criativas, receber *feedbacks* positivos de clientes e capacidade de trabalhar em grupo e demonstrar liderança, mesmo que essas questões, apesar de não gerarem resultados tangíveis de curto prazo, ajudarão a gerá-los a médio e longo prazos.

Dutra e Hipólito (2012) apresentam alguns quesitos que, se respeitados, podem auxiliar no processo de definição de metas de maneira a gerar o incentivo desejado sobre os funcionários. Dentre as características que devem ter as metas de um sistema de gestão de desempenho, ressalta-se que elas devem ser desafiadoras, porém alcançáveis; mensuráveis (sendo o mais objetivas quanto possível); relevantes para o funcionário ou time e para a organização; e limitadas no tempo (ou seja, deve estar claro quando a meta deve ser aferida)⁴. Já o conjunto de metas deve ser limitado em número (uma vez que é muito difícil para um funcionário buscar alcançar muitas metas ao mesmo tempo). Locke (2004) defende que uma pessoa geralmente consegue lidar bem com três a sete metas simultâneas, dependendo de quão complexas elas são e quanto tempo se tem para que elas sejam alcançadas.

A princípio, seguindo a maioria dessas características (senão todas), aumentariam as chances de o sistema de metas e recompensas ser levado a sério pelos funcionários, obtendo deles o comprometimento desejado (apesar de, como será discutido adiante, a aplicabilidade desses conceitos não ser universal e apresentar alguns problemas importantes no contexto de inovação, principalmente radical).

⁴ As referidas características derivam de um conceito bastante difundido no mercado, segundo o qual metas devem ser definidas de maneira “SMART”. Esse é um acrônimo na língua inglesa que, por si só, significa “esperta”, e que é formado pelas iniciais das palavras que caracterizariam uma meta bem definida: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound* (específica, mensurável, alcançável, relevante e limitada no tempo).

Nesse contexto, Bloisi (2007) ainda chama a atenção para necessidade de o sistema ser transparente e amplamente divulgado.

Abordados tais pontos sobre o modelo de gestão e avaliação de desempenho, algumas considerações adicionais sobre a remuneração variável são importantes. Uma delas é que as práticas incentivadas pela remuneração variável e a cultura da organização têm que ser aderentes. Isso é especialmente importante quando se trata da unidade de análise da remuneração variável (individual ou coletivo). Segundo Bloisi (2007), o gestor de recursos humanos tem que ser capaz de entender a cultura da organização, reconhecer os valores que a organização está querendo promover e ainda a cultura da sociedade da qual os funcionários são recrutados.

É bastante comum observar empresas no mercado que tiveram muito sucesso financeiro utilizando como um de seus pilares a forte valorização da meritocracia, reforçada por um plano de remuneração variável individualizado bastante agressivo. Por conta do sucesso desse modelo, muitas outras empresas buscam copiá-lo, a despeito de sua cultura e de seus valores. É muito importante levar em consideração que essa forma de remuneração, fortemente individualizada, pode ser muito bem sucedida em certas culturas organizacionais, e em outras, em que se privilegia o grupo e decisões colegiadas, a utilização de tal programa ser muito mal sucedida. Assim sendo, cultura, valores e crenças da organização formam uma variável importante a ser considerada no momento da definição de um sistema de recompensas.

Independentemente dessa questão, deve-se notar que sistemas de remuneração relacionados a desempenho têm sido cada vez mais utilizados. Para Holbeche (2009), a remuneração variável, ou as formas de pagamento vinculadas a desempenho, é uma tendência que aparentemente “veio para ficar”. Essa tendência, bastante antiga nas teorias de administração (como se pode notar, por exemplo, a partir da leitura de LINCOLN, 1951), ganha muita força em meados da década de

setenta e início da década de oitenta do século passado, época em que se verifica mais intensamente, principalmente nos Estados Unidos, a separação entre a propriedade da empresa e a sua gestão. De acordo com autores que versam sobre a chamada teoria da agência (FAMA, 1980; EISENHARDT, 1989a), o conflito de interesses existente entre os sócios-proprietários da organização (que buscam, entre outros objetivos, retornos condizentes sobre seus investimentos e eventual assunção de riscos) e os profissionais contratados para fazerem a sua gestão (que almejam, por exemplo, maior estabilidade do emprego) pode ser minimizado por meio de diferentes instrumentos de governança corporativa. Dentre esses instrumentos está o estabelecimento de incentivos variáveis aos profissionais, vinculados ao atingimento de resultados alinhados aos interesses dos proprietários.

Nos dias atuais, Dutra e Hipólito (2012) apontam como razões para o crescimento da tendência mencionada no parágrafo anterior o aumento no risco e na volatilidade nos negócios, que fazem com que a obtenção de resultados seja mais intensamente perseguida e necessária; necessidade de se reconhecer o desempenho dos profissionais utilizando outros parâmetros que não somente o cargo, tendo em vista o já mencionado esgotamento do modelo de reconhecimento pelo cargo; e a própria melhoria em processos, sistemas de informações e mecanismos de controle organizacionais, que facilitaram a obtenção de informações sobre os resultados obtidos, auxiliando, portanto, a gestão de sistemas de metas e de remuneração variável. É importante ressaltar que a forma de se aplicar a remuneração variável pode mudar muito, podendo ser utilizados remuneração por volume de produção, comissão de vendas, bônus pelo atingimento de metas, participação nos lucros e resultados (todos esses de curto prazo), assim como participação acionária, *stock options* ou bônus diferidos (formas essas de incentivos de longo prazo).

No entanto, Chiavenato (2004) apresenta uma discussão interessante sobre quando um plano de incentivos variáveis apresenta maior probabilidade de atingir seus objetivos, e quando trabalhar a dimensão fixa da remuneração pode trazer melhores resultados (deixando claro, portanto, que a remuneração variável não é uma solução universal). O plano de bonificação por atingimento de metas seria mais eficaz em situações em que o resultado numa determinada unidade de análise (individual, do

grupo, da área ou da organização) pode ser facilmente mensurado, quando existe uma clara relação entre o esforço dispendido e os resultados alcançados, quando não há demora na mensuração dos resultados e quando a quantidade (volume de produção ou vendas) é a variável mais relevante do trabalho individual ou do grupo. Já quando as unidades de resultados são difíceis de medir, quando os funcionários possuem pouco controle sobre os resultados, quando os ciclos de trabalho são muito longos ou quando a qualidade é um fator preponderante, um plano salarial tende a ser mais efetivo. Nessa mesma linha, Feser (2011) reforça o fato de que incentivos monetários variáveis tendem a ser mais efetivos quando é clara e imediata a ligação causal entre a ação individual e o resultado esperado, e quando esse resultado esperado é facilmente mensurável.

Um estudo realizado por Marx e Soares (2008) apresenta uma discussão sobre práticas de recursos humanos no contexto da mentalidade da geração de valor para o acionista na realidade brasileira. Tal estudo corrobora as colocações acima. Segundo os autores, essa mentalidade, que ganhou muita força após a concentração do controle acionário de muitas empresas abertas nas mãos de investidores institucionais por volta da década de 1980, vem se tornando cada vez mais forte nas empresas. Nesse contexto, as práticas de remuneração variável, pautadas em modelos de avaliação de desempenho (preferencialmente individualizados) e autonomia para a busca das metas estabelecidas seriam, conceitualmente, a força de ligação entre esforços individuais e de equipes aos resultados empresariais que geram valor para o acionista.

No entanto, o referido estudo conclui que, apesar de o discurso da alta gestão das empresas pesquisadas ser muito voltado para a geração de valor para o acionista, na prática os modelos de remuneração variável, avaliação de desempenho e de autonomia no trabalho ainda pouco aderem a essa lógica, principalmente no nível da produção (unidade de análise enfocada pelo referido trabalho). Dentre as principais hipóteses levantadas para esse achado estão justamente a falta de clareza do processo de avaliação, das metas e de suas relações com o sistema de recompensas, a percepção de pouca relação, por parte dos funcionários, entre a

ação individual e os indicadores de desempenho pelos quais suas equipes são avaliadas, assim como o longo período entre as ações tomadas, a apuração dos indicadores de desempenho e o decorrente pagamento da recompensa.

Por fim, outra questão relevante sobre a utilização dos modelos de remuneração variável está relacionada ao aumento significativo da proporção da remuneração variável em relação à remuneração fixa. Alguns autores alertam para o risco de que, quanto maior for a percepção acerca dessa realidade, maior será o foco do funcionário sobre o que influencia a componente variável de sua remuneração, podendo deixar de lado outros aspectos relevantes da sua função. Dessa forma, principalmente se o desempenho de curto prazo que afeta o lucro líquido for a principal base de cálculo da remuneração variável, é natural que os funcionários passem a dar o foco quase que exclusivo a esse ponto, negligenciando esforços que vão gerar resultados em longo prazo para a organização. Feser (2011) ressalta que incentivos mal desenhados podem fazer com que as pessoas e as organizações foquem objetivos de curto prazo, de forma individualista, desincentivando o investimento em ações de longo prazo e atitudes colaborativas. Essa será uma questão central a ser debatida na análise da pesquisa de campo da presente tese.

Assim sendo, novamente se ressalta a importância de verificar a composição do pacote de recompensas que é oferecido ao funcionário, ao invés de se analisar apenas uma de suas componentes. Aliás, mesmo dentro da remuneração variável, tem sido bastante comum serem utilizados diferentes elementos para a sua formação, ponderando na composição da remuneração variável total de um profissional uma parte individual (relacionada a metas específicas do funcionário), uma parte relacionada ao desempenho do time do qual ele faz parte, e uma terceira parte organizacional, relacionada ao desempenho do negócio (medido, por exemplo, pelo lucro ou pela obtenção de algum ganho de produtividade). Percebe-se, portanto, que há inúmeras possibilidades de composição da remuneração variável, as quais devem respeitar, antes de tudo, aquilo que a organização pretende estimular em seus funcionários.

2.3.3 Recompensas não financeiras

Além dos aspectos remuneratórios expostos nos itens anteriores, o sistema de recompensas deve considerar também elementos não financeiros para aumentar suas chances de êxito. Apesar de ser dada a tais elementos menos atenção tanto na prática das empresas quanto na própria literatura, a importância dos mesmos tem crescido muito nos últimos tempos, tendo em vista, principalmente, mudanças no comportamento e nos valores das pessoas na sociedade atual. Dutra e Hipólito (2012) afirmam que diversas pesquisas apontam que o pagamento ocupa, atualmente, entre a terceira e a sexta posição em *rankings* de importância dos diferentes tipos de reconhecimento (apesar dos autores citados apresentarem ressalvas sobre aspectos metodológicos de tais pesquisas). Holbeche (2009), por exemplo, aponta que o reconhecimento por um bom desempenho por meio de mais dias de folga, ao invés de pagamento em dinheiro, é algo desejado por muitos funcionários atualmente.

Ainda segundo a autora acima referida, pesquisas sugerem que fatores motivadores intrínsecos ao trabalho percebidos pelos funcionários, tais como a chance de se fazer algo que faça sentido para a carreira e para a vida, oportunidade de acelerar o desenvolvimento e de se realizar as atividades em que se tem maior satisfação – os quais podem ser classificados como formas de recompensas não financeiras - são tão importantes quanto o pacote financeiro, uma vez que representam o reconhecimento “psicológico”. É fundamental entender que grande parte das pessoas valoriza sobremaneira o reconhecimento de suas habilidades e contribuições pelos outros, principalmente por seus gestores (fato esse corroborado por TYMON et al., 2010). Para Bloisi (2007), maior autonomia e satisfação no trabalho são outras formas de recompensas relevantes. Já Dutra e Hipólito (2012) apresentam como formas de recompensas não financeiras, além das já citadas acima, o oferecimento de desafios no trabalho por parte da organização que exijam mobilização de conhecimentos e habilidades, *status* e obtenção de *feedback*.

Feser (2011) reitera a importância de modelos de incentivos não financeiros, também apresentando como exemplos o reconhecimento profissional e social, *feedback* de desempenho, a possibilidade de trabalhar em atividades intrinsecamente interessantes, com autonomia e que tenham significado para a pessoa. Para esse autor, o exemplo do Google, que proporciona tempo livre para seus funcionários se dedicarem a atividades em projetos que eles julguem interessantes (e que poderão se tornar futuras inovações para a empresa) é considerado uma forma de incentivo e recompensa.

Dutra e Hipólito (2012) alertam, contudo, para um aspecto importante das recompensas não financeiras. Tendo em vista que muitas vezes elas levam em consideração aspectos intrínsecos, ou seja, derivados da satisfação que o profissional tem na realização do trabalho (ao contrário de aspectos extrínsecos, como a remuneração, por exemplo), o valor conferido a elas representa, portanto, algo muito pessoal. Assim, as recompensas que evidenciam aspectos intrínsecos do trabalho podem ser percebidas de maneiras completamente distintas pelos diferentes funcionários, dado que cada um valoriza questões diversas na sua relação com as organizações.

Dessa maneira, torna-se importante buscar entender os principais anseios dos indivíduos para que as recompensas (principalmente as não financeiras) tenham maior probabilidade de sucesso. Apesar de a busca por tal compreensão ser algo difícil, ela é possível porque, ainda segundo os autores, é comum determinados grupos profissionais apresentarem uma comunhão entre suas expectativas. Por esse motivo, Holbeche (2009) sugere que, no momento da revisão de um sistema de recompensas, o projetista da área de recursos humanos busque entender, junto aos funcionários, quais considerações, na opinião deles, são mais importantes para serem levadas em conta nesse exercício. A autora afirma que quanto mais as pessoas se sentirem envolvidas e participantes do desenho do sistema, mais elas tendem a achá-lo motivador. Quanto mais flexível e transparente o sistema for, maior a sua probabilidade de sucesso.

2.4 Considerações finais

Esse capítulo buscou apresentar aspectos conceituais relevantes sobre modelos de recompensas, os quais têm sido muito utilizados por empresas para incentivar seus funcionários a se comportarem de maneira coerente e dedicarem seus “melhores esforços” ao alcance dos objetivos organizacionais (no caso específico estudado nesse trabalho, a inovação em produtos). Além de apresentar aspectos centrais à discussão aqui promovida, tais como uma definição sobre sistema de recompensas e os seus principais tipos, o capítulo também buscou abordar elementos complementares que a ela se relacionam (mesmo que não diretamente), de maneira a construir um alicerce teórico consistente.

Contudo, essa recapitulação da literatura também permitiu levantar as primeiras variáveis que devem ser consideradas no projeto de um sistema de recompensas para incentivar inovação em produtos.

A primeira variável que emergiu da apresentação realizada é a estratégia corporativa. A revisão da literatura deixou claro que o sistema de recompensas tem um papel fundamental na comunicação dessa estratégia, assim como no reforço dos comportamentos necessários para que ela se viabilize. Assim sendo, se uma empresa deseja competir no mercado por meio de uma estratégia de inovação em produtos, o seu sistema de recompensas deve suportar essa questão, devendo prever elementos que comportem, por exemplo, algumas das propostas abaixo:

- Reconhecimento dos profissionais ou cargos diretamente ligados ao sistema de inovação, diferenciando-os em termos remuneratórios em relação ao que é praticado interna e externamente à empresa;
- Consideração do desenvolvimento dos funcionários em termos de competências ligadas à inovação em movimentações salariais e de carreira. Para tanto, o sistema de recompensas tem que utilizar mecanismos de avaliação que capturem a evolução nessas competências;

- Estímulos ao trabalho cooperativo, por meio de avaliação e decorrente recompensa de competências relacionadas a trabalho em equipe, adoção de reconhecimentos variáveis pautados em metas coletivas ou garantia de que metas relativas a projetos de inovação são compartilhadas entre diferentes estruturas funcionais. Em paralelo, deve-se evitar a extrema individualização do reconhecimento (principalmente a que gere competitividade entre os profissionais);
- Adoção de indicadores e metas relacionadas aos projetos de inovação (seja no nível individual, departamental ou corporativo).

Vale ressaltar que todos esses elementos não devem, necessariamente, ser utilizados ao mesmo tempo, até porque, em alguns momentos, eles são concorrentes. A solução mais adequada a ser adotada dependerá também das outras variáveis de contexto organizacional.

Outra variável relevante abordada nesse capítulo refere-se ao sistema de metas e recompensas existente na organização. Se as recompensas são conferidas com base em metas desdobradas funcionalmente, poder-se-á verificar um dilema no momento do conjunto de metas a serem avaliadas nas diferentes áreas. As entregas referentes a um projeto de inovação podem ser consideradas uma meta do sistema de metas e recompensas de uma área, e não em outra. Nesse caso, mecanismos teriam que ser criados no sistema para garantir que todos os participantes do projeto de inovação tivessem metas a ele relacionadas e com mesmo peso (o que não é trivial).

Por fim, sem entrar em grandes detalhes, a literatura aqui revisada também comenta sobre a importância de o sistema de recompensas considerar a cultura e as crenças da organização, o que deve ser mais uma variável de contexto organizacional, a qual será detalhada adiante.

Aliás, certamente esse conjunto de variáveis irá crescer, além de ter suas discussões aprofundadas (como a das próprias implicações de cada uma delas sobre o sistema de recompensas), a partir dos elementos a serem abordados nos próximos capítulos. No capítulo 4, por exemplo, será realizada uma discussão focada sobre o que a literatura já apresenta especificamente sobre recompensas para inovação, da qual poderão ser depreendidos novos elementos que irão enriquecer a análise.

Contudo, antes disso, é fundamental entender melhor o que é e como se dá o processo de inovação em produtos nas empresas. Dessa compreensão, também será possível extrair mais elementos para enriquecer a discussão aqui iniciada. Esse é o objetivo do próximo capítulo.

3. O processo de inovação em produtos e diferentes formas de organização para inovação

Tendo sido apresentados, no capítulo anterior, conceitos fundamentais sobre sistemas de recompensas, assim como a apresentação inicial de algumas das variáveis que influenciam o projeto dos mesmos, faz-se necessário agora discutir o panorama geral de como são realizados os esforços de inovação em produtos em grandes empresas. Essa discussão é essencial para analisar quais são as características centrais do processo de inovação em produtos que se relacionam com o projeto do sistema de recompensas que busca justamente aumentar a capacidade de inovação nas organizações.

Assim sendo, nesse capítulo, buscar-se-á apresentar o que é e quais são os principais tipos de inovação (com foco em inovação em produtos), assim como o fluxo e as principais formas de organização do trabalho desempenhado pelos atores internos à empresa no desenvolvimento de novos produtos. Essa apresentação será realizada a partir de uma revisão de literatura pertinente, sempre considerando os elementos que dela podem ser depreendidos para contribuir com a discussão sobre as variáveis que estão sendo estudadas nesse trabalho.

Antes de se iniciar essa apresentação, é importante ressaltar dois pontos. O primeiro refere-se a um dos focos de análise do presente trabalho, que se volta aos funcionários que efetivamente executam os projetos de inovação. O maior interesse é entender como são projetados os sistemas de incentivos para os funcionários que participam dos esforços diários de desenvolvimento de novos produtos, considerando os gerentes de projeto e os membros das áreas funcionais ou times de inovação. Dessa maneira, menor ênfase será dada à alta direção.

Essa escolha se dá pelo fato de que para esses últimos, apesar de os valores das recompensas oferecidas serem maiores, a complexidade envolvida no

desdobramento de metas e, principalmente, na comunicação do que a organização espera dos seus profissionais por meio do sistema de recompensas, é menor. A alta direção, por estar mais próxima das decisões estratégicas, tem maior clareza de seus papéis para o resultado organizacional. A dificuldade de se evidenciar como eles contribuem para os resultados alcançados também é menor. Já para profissionais que executam as atividades em camadas hierarquicamente inferiores, os dilemas relacionados à definição, acompanhamento e apuração das metas, à unidade de análise a ser adotada para tanto (individual, time de trabalho ou organização), e às formas de evidenciar a contribuição individual para o alcance das metas são mais intensos.

Outro ponto importante referente aos atores envolvidos no processo de inovação é que, no presente trabalho, buscar-se-á analisar apenas as recompensas voltadas aos profissionais pertencentes à empresa. Muito se tem discutido, na literatura e entre os praticantes, sobre inovação aberta. No entanto, acredita-se que a lógica de contratação, envolvimento e incentivos de atores externos seja bastante distinta da aqui discutida. Por esse motivo, eles não serão considerados no presente estudo.

Realizadas tais considerações, parte-se nesse momento para os detalhamentos propostos no presente capítulo, iniciando-se com a discussão sobre o que é inovação e quais são os seus principais tipos.

3.1 Breve conceituação e tipologia sobre inovação

Segundo Goffin e Mitchell (2010), há inúmeras definições para inovação, as quais foram evoluindo ao longo do tempo. Segundo tais autores, o primeiro autor a definir de forma mais clara inovação foi Schumpeter, na década de 1930. Depois dessa definição, diversas outras foram apresentadas por importantes autores e organizações, tais como Michael Porter e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Praticamente todas essas definições adotam

em sua redação a palavra “novo”. Não se pretende no presente trabalho abordar as diversas definições existentes para o termo ou apontar uma que seja a mais adequada, mas captar sua essência, buscando entender em que tal essência pode contribuir para o projeto de um sistema de recompensas.

Nesse contexto, vale apresentar a discussão proposta por Tidd et al. (2001), que tratam inovação no contexto empresarial como sendo, antes de tudo, uma mudança, principalmente de cunho tecnológico. Segundo tais autores, essa mudança tecnológica pode se dar de duas formas: nas “coisas” que uma organização oferece (produtos ou serviços), ou na forma como essas “coisas” são criadas e entregues. Esses dois tipos de mudanças, de forma simplista, constituem a inovação em produto ou serviço e a inovação em processos. Os referidos autores ressaltam que a linha que separa esses dois tipos de mudança pode muitas vezes ser tênue, sendo que eles podem ocorrer concomitantemente (principalmente quando se trata de inovação em serviços e em processos).

No entanto, Tidd et al. (2001) mencionam que outros tipos de mudança também podem ocorrer nas organizações de maneira a caracterizarem inovações, como por exemplo uma mudança em como um mesmo produto é posicionado e vendido no mercado. Goffin e Mitchell (2010) trabalham com diversas dimensões de inovação, quais sejam: em produtos, em serviços, em processos de produção e entrega, nos processos de negócio e no modelo de negócios, sendo que todas elas podem ser fontes para a inovação comercial.

Além de buscar entender o que muda no processo de inovação, a literatura destina igual atenção à distinção no grau da mudança envolvida. Segundo Tidd et al. (2001), as mudanças podem ocorrer desde melhorias menores até mudanças drásticas, que transformam a forma como se pensam e se utilizam as “coisas”. Entender o grau ou intensidade da mudança é importante na gestão do processo de inovação porque a forma de se abordar mudanças pequenas e constantes podem ser bastante

diferentes das utilizadas para lidar com mudanças profundas, via de regra menos frequentes.

Nesse aspecto, certamente os dois principais tipos de inovação abordados na literatura em termos de grau de novidade ou transformação (principalmente quando se fala de inovação em produtos) são o incremental e os radical (ou disruptivo). O primeiro tipo se caracteriza basicamente por melhorias pontuais ou moderadas em produtos já existentes, enquanto o segundo ocorre quando há um conjunto de novos produtos fornecidos de maneiras totalmente novas. Por consequência, a geração e o desenvolvimento inovações radicais envolve, via de regra, um grau de incerteza e complexidade muito maior do que em casos de inovação incremental.

Ainda no que tange ao grau de inovação, há outras tipologias. Davila et al. (2007) adotam, por exemplo, a mudança semi-radical, inserindo uma nova variável de análise além do grau da novidade. Para esses autores, a inovação relacionada à mudança no modelo de negócios é quase tão importante quanto à mudança tecnológica. Segundo tais autores, a inovação incremental é aquela que não só adota uma tecnologia semelhante à atual, mas também se dá num modelo de negócios igualmente semelhante ao atual. Já a inovação radical seria aquela em que tanto a tecnologia quanto o modelo de negócios seriam novos. Quando houvesse uma mudança em que a tecnologia é semelhante à atual, mas o modelo de negócios é novo, ou em que a tecnologia é bastante nova, mas num modelo de negócios semelhante ao atual, ter-se-ia uma inovação semi-radical.

Tidd et al. (2001) fazem uma importante ressalva a essa discussão. Para eles, o que importará na questão da intensidade da mudança é como ela é percebida. Obviamente, essa percepção depende do olhar do observador. Assim sendo, o que é algo bastante novo para os gestores e funcionários de uma empresa, ou até de um setor ou mercado, pode ser algo já bastante usual para outros. Por isso, há autores que diferenciam a inovação entre aquilo que é uma novidade para a empresa e aquilo que de fato é novidade para o mercado como um todo.

Para o presente trabalho, os aspectos mais relevantes dessa breve discussão são:

- O objeto da mudança ao qual a inovação se refere. O objetivo de estudo se restringe a inovações em produtos. Dessa maneira, não serão analisadas outras dimensões que a inovação poderia assumir, tais como em processos ou em serviços;
- A amplitude do grau de mudança, incerteza e complexidade que projetos de inovação em produtos podem assumir. Além da variação do grau de incerteza num mesmo projeto (que tende a ser muito maior no seu início), vale salientar que projetos de inovação radicais geralmente envolvem complexidade e incertezas sensivelmente maiores do que os projetos de inovação incrementais. Essa distinção marcante de características entre inovação incremental e inovação radical, aliás, requerem tratamento diferenciado por parte do sistema de recompensas (como será detalhado adiante). Assim, o tipo de inovação (incremental ou radical) que a empresa pretende realizar será mais uma variável de contexto organizacional a ser considerada nos projetos de inovação que buscam incentivar a inovação.

Como rapidamente comentado no último parágrafo, há variações do nível de incerteza ao longo do processo de inovação nas empresas. Além disso, esse processo possui outros aspectos (tais como o fato de ser desempenhado geralmente por meio de projetos colaborativos e multidisciplinares) que também precisam ser adequadamente entendidos para que se possa realizar o projeto adequado do sistema de recompensas. Por isso, faz-se necessário entender melhor como se dá o processo de inovação em produtos, o que será realizado na próxima seção.

3.2 O processo de inovação em produtos

É bastante explorado na literatura o fato de que a inovação em produtos ocorre nas empresas seguindo um processo que, apesar de poder ser mais ou menos estruturado, apresenta um padrão relativamente definido. Song et al. (1997), por

exemplo, afirmam que o processo de desenvolvimento de novos produtos pode ser visto como uma série de passos que incluem a geração da ideia, o desenvolvimento e a comercialização do produto.

Nesse contexto, Hansen e Birkinshaw (2007) apresentam, num texto relevante sobre o assunto, o que chamam de “cadeia de valor da inovação”, fornecendo uma visão bastante didática do processo de inovação em produtos numa grande organização. Nessa cadeia, o primeiro passo é a geração de ideias, que pode ocorrer dentro da empresa, por meio da colaboração entre atores de diferentes unidades ou áreas, ou ainda por contribuições de pessoas de fora da organização (tais como clientes, fornecedores, ex-funcionários, universidades, entre outras). Em seguida, tem-se o passo chamado de conversão, em que inicialmente ocorre a seleção das ideias geradas, definindo-se as que devem então ser financiadas e desenvolvidas, o que representa justamente a conversão de uma ideia num produto viável. Por fim, ocorre a etapa de difusão, em que o novo produto é “disseminado” dentro da empresa, sendo mobilizados esforços para que as várias frentes envolvidas no lançamento do novo produto sejam bem executadas, aumentando assim a probabilidade de sucesso do mesmo no mercado.

A figura 3.1, abaixo, apresenta esta cadeia de valor da inovação, com seus principais elos e atividades, questões fundamentais a eles relacionados e possíveis indicadores de desempenho:

Figura 5 – Cadeia de valor da inovação. Adaptada de: Hansen e Birkinshaw (2007).

Vale notar que, segundo o modelo acima, o processo de inovação nas grandes organizações pode envolver etapas em que a atuação dos profissionais pode ser individual (como na fase de geração de ideias interna) ou, desde o seu início, ser coletivo e bastante colaborativo (como ocorre na chamada “intrapolinização”, no desenvolvimento e na própria divulgação). Além disso, de acordo com os autores, é na fase de conversão que um projeto de desenvolvimento do novo produto é efetivamente planejado e iniciado, definindo-se datas-marco, entregáveis e a equipe de execução.

Outro autor bastante relevante sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos é Robert Cooper, criador de uma metodologia chamada *Stage Gates®*. Segundo este modelo (COOPER, 1994, COOPER et al., 2002), o processo de desenvolvimento envolveria alguns estágios, sendo os principais: filtro de ideias, definição de escopo, criação de um *business case*, desenvolvimento, validação e teste, e lançamento. Entre cada um destes estágios haveria uma série de pontos de decisão, em que basicamente, a partir de informações coletadas e do desenvolvimento que se observou no passo anterior a este ponto de decisão, é definido se o projeto segue em frente ou não. Este modelo possui diversas variantes

e aperfeiçoamentos propostos pelo próprio Cooper em outros trabalhos, porém tendo sempre como base este modelo fundamental.

De qualquer modo, logo após o primeiro ponto de decisão (filtro das ideias), boa parte da literatura que versa sobre o tema propõe que seja formado um pequeno time com pessoas de diferentes funções da empresa para a análise preliminar do escopo do projeto de desenvolvimento de um novo produto. Cooper (1994) ressalta que todos os passos deste processo envolvem as múltiplas funções de uma empresa, tais como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Engenharia, Marketing e Manufatura. Além disso, Cooper (1994) também comenta que a utilização deste processo praticamente obriga a utilização da abordagem de times de projetos multifuncionais, de preferência com dedicação *full-time* ao projeto.

Num nível de análise mais agregado, quando empresas que desenvolvem diversos projetos de inovação em produtos concomitantes, técnicas de gestão de portfolio de projetos são bastante utilizadas (COOPER et al, 2001). Estas práticas ajudam não só a avaliar novos projetos, mas a (re)priorizar constantemente projetos já em andamento, podendo acelerar, parar ou realocar tais projetos, sempre olhando o todo, buscando o máximo retorno da carteira de projetos, alocando recursos escassos entre os projetos e balanceando os projetos segundo diversos critérios (tais como projetos de curta e longa duração).

Inúmeros outros autores e trabalhos podem ser citados quando o assunto é processo de inovação. Contudo, os acima apresentados (COOPER, 1994; HANSEN e BIRKINSHAW, 2007) são muito influentes e propõem correntes muito relevantes no mundo acadêmico. Neste sentido, pode-se observar que, apesar de certamente haver diferenças em termos de abordagem, a linha de raciocínio é relativamente parecida: os projetos de inovação em produtos nascem de ideias que surgem de diversas formas e fontes na empresa ou fora dela, ideias estas que são filtradas. Às que são aprovadas são destinados recursos para que possam ser desenvolvidas na forma de um projeto interdisciplinar que, se levado a cabo (após passarem, via de

regra, por outros pontos de decisão e por momentos de priorização e repriorização de projetos), resultam em novos produtos a serem lançados.

Além disso, os modelos preveem que logo após a aprovação de uma ideia de um novo produto se define o conjunto de pessoas que vai iniciar a executar o esforço de seu desenvolvimento. Ou seja, a partir do momento em que se decide levar uma ideia adiante, começam a ser tomadas as decisões acerca da estruturação de times de inovação e dos modelos e práticas que irão reger o seu funcionamento (dentre elas, poderiam estar a definição dos objetivos ou metas que poderão ser utilizadas como base para o sistema de recompensas). Vale notar que quem toma tais decisões pode, ou não, fazer parte do time multifuncional de inovação.

Dessa maneira, enquanto os profissionais envolvidos na fase de geração de ideias podem muitas vezes estar em áreas isoladas da organização (ou inclusive fora dela), não precisando, necessariamente, atuar em equipe, aqueles que trabalham para conduzir o projeto de desenvolvimento via de regra atuam de forma coordenada e muitas vezes conjunta. Essa característica do processo de inovação influencia bastante o sistema de recompensas a ser adotado, tendo em vista que por vezes esse sistema poderá mesclar elementos que privilegiam resultados alcançados individualmente (tais como a contribuição com uma ideia para a melhoria de um produto existente ou, num processo mais estruturado, nos experimentos realizados por um profissional de P&D) com componentes que estimulem o atingimento de resultados coletivos (como, por exemplo, pela equipe de projeto responsável pelo desenvolvimento de um produto radicalmente novo) para poder estimular adequadamente a inovação na organização.

Assim sendo, percebe-se a necessidade de se entender em mais detalhes, no presente momento, como a empresa organiza os atores internos envolvidos para gerar e desenvolver os projetos de inovação que, grosso modo, passam pelas etapas do processo descrito nesta seção.

3.3 Os atores envolvidos no processo de inovação e formas de organização

O ponto de partida para a discussão que aqui se inicia é com os profissionais da área que classicamente é mais associada com o ato de inovar nas organizações, a área de P&D. Geralmente presentes em empresas de maior porte, estruturadas e com maior foco em inovação (as quais são o foco do presente estudo), a esses profissionais é confiada a geração da maior parte das ideias e dos experimentos que podem gerar novos produtos (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992). Tradicionalmente, tais profissionais trabalhavam de maneira mais distante das demais áreas da organização. Contudo, segundo Love e Roper (2009), inúmeros estudos realizados a partir de meados da década de 1990 comprovam a eficácia de esses profissionais também trabalharem em time com os demais responsáveis pelos projetos de inovação, como os profissionais de marketing, produção e engenharia.

Apesar da grande importância das áreas de P&D para a geração de ideias e dos passos iniciais no processo de inovação, obras como Davila et al. (2007) e Tidd et al. (2001) mencionam que a geração de ideias nas empresas está dispersa, não só dentro da organização, mas também fora dela. Apesar de reconhecerem o papel importante das áreas de P&D, principalmente no que tange às experimentações necessárias para gerar inovações radicais, Davila et al. (2007) deixam claro que é importante fazer com que todos os funcionários da organização tenham acesso e possam contribuir com geração de ideias. Para tanto, é sugerido, inclusive, o uso de plataformas que permitam a integração de profissionais das mais diversas áreas para o compartilhamento de novas ideias, de formas para dar andamento a elas (caso sejam selecionadas), além de relatar projetos que já estão sendo desenvolvidos, possibilitando a colaboração entre os profissionais. No entanto, os referidos autores deixam claro que as fontes de inovação não estão disseminadas igualmente na organização, e que seria utópico achar que todos podem contribuir igualmente e integralmente com ela. De qualquer forma, tais autores recomendam que a busca por ideias seja a mais ampla possível, sugerindo inclusive sistemáticas para estruturar e prover maior valor ao processo de geração de novas ideias.

O que é importante entender é que os atores que atuam nas fases iniciais do processo de inovação (sejam eles da área de P&D, onde, obviamente, há um trabalho intenso, altamente especializado e dedicado à inovação, ou mesmo em outras áreas da empresa) via de regra geram *outputs* em que o grau de incerteza sobre a efetiva implementação dos mesmos ainda é muito alto. Dessa maneira, se por um lado eles precisam ser incentivados a gerarem muitas ideias e experimentos, de preferência de “qualidade” (ou seja, com maiores chances de agregar algum valor para a organização), por outro precisam trabalhar com liberdade para desempenharem o processo criativo, que será o motor do processo de inovação.

Assim sendo, vive-se um dilema nesse sentido: deve-se incentivar (ou até cobrar por produtividade) os funcionários que atuam nessa etapa inicial, ou deixar o processo mais livre? Nesse contexto, Davila et al (2007) advogam pelo reconhecimento de ideias bem sucedidas *a posteriori*, sem o estabelecimento de metas *a priori*, uma vez que essa prática poderia limitar o processo criativo (principalmente para os processo de inovação radical) ou aumentar a frustração dos funcionários, tendo em vista justamente ao alto nível de incerteza. Essa discussão será aprofundada mais adiante.

Nesse contexto, Goffin e Mitchel (2010) ressaltam um aspecto importante, que é o de que a inovação sempre envolve algum desperdício, tendo em vista que é uma atividade de risco, principalmente no início do processo. E, por isso, é necessário dar crédito às pessoas que fazem bons trabalhos em projetos mal sucedidos. Tendo em vista que o insucesso é inerente ao processo de inovação, se esse reconhecimento não for feito, certamente o conjunto de profissionais inovadores irá diminuir rapidamente. Centros de pesquisa fazem isso ao permitir, por exemplo, que os pesquisadores publiquem artigos acadêmicos de forma que possam construir uma reputação a partir da qualidade de seus trabalhos. Além disso, os autores advogam que deve ser dada aos profissionais que tiveram as ideias inovadoras a chance de defendê-las diretamente à alta gestão. Assim, eles saberão que pelo menos lhes foi dada uma chance de serem ouvidos e de terem seus trabalhos avaliados.

No entanto, é no início da fase denominada de “conversão” do modelo proposto por Hansen e Birkinshaw (2007) que se tomam escolhas organizacionais que podem diferenciar sobremaneira a organização do processo de desenvolvimento de um novo produto, o que irá influenciar o desenho do sistema de incentivos. O desenvolvimento de novos produtos é uma tarefa multidisciplinar, que envolve profissionais de diferentes áreas funcionais de uma empresa, quando não envolve, além disso, colaboradores de outras organizações. Além de profissionais de P&D, que muitas vezes também participam da fase inicial das iniciativas de inovação, profissionais de engenharia de produto, engenharia de processo e marketing, dentre outras áreas, podem ser mais ou menos envolvidos nessa fase do processo. Nesse momento, o trabalho em times ou equipes passa a ser mais intenso, aumentando a sua complexidade, fazendo com que mecanismos que gerem alinhamento de objetivos tornem-se ainda mais relevantes.

Contudo, não existe uma única maneira de se organizar os times que irão desenvolver os projetos de inovação em produtos. Wheelwright e Clark (1992) publicaram uma obra de enorme relevância no que tange à organização de times de desenvolvimento de novos produtos que, apesar de escrita há mais de duas décadas, oferece uma conceituação muito utilizada como referência para diversas obras que discutem o tema até os dias atuais. Segundo os autores, há quatro principais formas de se organizar os esforços de desenvolvimento de novos produtos, as quais serão detalhadas na próxima seção.

3.3.1 Organização para o desenvolvimento de novos produtos

Segundo Wheelwright e Clark (1992), a primeira forma de se organizar os esforços de desenvolvimento de novos produtos seria utilizar times funcionais. Nestes times, os participantes dos projetos não são destacados de suas áreas funcionais de origem. As atividades são desenvolvidas em cada time funcional e as informações relevantes que requeiram interação entre as funções são trocadas por meio de reuniões esporádicas.

Neste modelo, não há um gerente específico para o projeto, uma vez que a função de coordenação é compartilhada entre os gerentes das funções organizacionais envolvidas (MENDES e TOLEDO, 2003), geralmente sendo transferida de um líder funcional para outro ao longo do desenvolvimento do projeto. Isso porque, nesse contexto, as atividades do projeto são realizadas em série, passando de uma função organizacional para outra. A avaliação e a recompensa dos membros do time são feitas por um só líder (o funcional) e a trilha de carreira para os funcionários é clara (na função). Assim, a gestão das pessoas como um todo tende a ser facilitada. Apesar disso, em termos de definição das metas, um problema pode surgir se a empresa adotar a lógica de desdobramento de objetivos mencionado no capítulo anterior. Nesse caso, corre-se o risco de um projeto ser considerado prioritário para uma estrutura funcional (sendo o seu cumprimento atrelado a uma meta relevante para sua compensação), e não para outra.

Uma das desvantagens desta forma de organização é que as contribuições de cada participante do projeto tendem a ser analisadas apenas do ponto de vista local (ou seja, para cada função), sem a visão global do projeto. Perde-se também em integração, o que pode gerar retrabalhos e morosidade na execução. Além disso, e mais importante para o contexto do presente trabalho, o grau de envolvimento do funcionário com o próprio projeto pode ser baixo, assim como o próprio senso de comprometimento com o trabalho em grupo (no caso, no time de inovação). Este tipo de estrutura acaba sendo utilizado principalmente para projetos de inovação incremental em ambientes estáveis e com pouca mudança envolvida.

Outra estrutura possível é a que Wheelwright e Clark (1992) chamam de “times peso leve”. Neste tipo de estrutura já existe um gerente único de projeto, responsável por toda a iniciativa nas suas diferentes fases ou etapas, facilitando bastante a interação entre membros de diferentes áreas e transições de atividades. Contudo, sua atuação, em essência, fica mais restrita ao acompanhamento do cumprimento das atividades planejadas, dentro de um cronograma e um orçamento acordados com a alta gerência da empresa. Assim, esse gerente de projeto não se sobrepõe ao

gerente funcional no que tange à gestão dos profissionais que participam da iniciativa de desenvolvimento do novo produto (inclusive no que se refere à definição de metas a serem consideradas no sistema de recompensas). Os membros do time continuam trabalhando em suas áreas funcionais, mas executam as tarefas especializadas referentes ao projeto e representam suas áreas num comitê de coordenação.

Geralmente, este membro do time “peso leve” tem a atividade do projeto “somada” às suas atribuições diárias, o que pode representar uma sobrecarga de trabalho e levar à priorização das atividades funcionais, em detrimento das atividades do projeto. O gerente do projeto não costuma ter grande poder de influência ou autoridade sobre os membros do time (e até mesmo na empresa). O poder ainda fica concentrado nos gerentes funcionais, que muitas vezes são os que indicam o profissional que fará parte do time de inovação e, ao longo do projeto, influenciam a forma com que as atividades funcionais são realizadas. Estas características fazem com que as expectativas relativas a eficiência, velocidade e qualidade do projeto dificilmente se concretizem.

Existe uma grande corrente de autores que defende que este tipo de time (que eventualmente já pode ser enquadrado como um time multifuncional) seria mais adequado para inovações incrementais, em que soluções técnicas sejam importantes, mas que não requeiram grande integração funcional.

A terceira forma de estrutura para os projetos de inovação segundo Wheelwright e Clark (1992) é a dos “times peso pesado”, à qual os autores dão maior atenção. Nela, o líder do projeto tem direto acesso e responsabilidade sobre os funcionários, apesar de estes ainda responderem para os gerentes funcionais (que, neste caso, têm menor poder sobre tais funcionários). Nesse tipo de estrutura, via de regra, os membros do time de projeto trabalham num mesmo local físico, junto com o líder de projeto, facilitando assim a comunicação. O desenvolvimento da carreira a longo prazo do funcionário mantém-se com o gestor funcional. Apesar disso, o líder de

projeto oferece *inputs* relevantes para as definições de objetivos e avaliações destes profissionais.

O líder de um time “peso-pesado” tem como papel estimular e facilitar comunicação entre as funções, articular uma visão única do projeto, definir expectativas de desempenho e sugerir formas de incentivo. Ele deve ainda avaliar os membros do time, falar as diversas “línguas” funcionais e trabalhar com a resolução dos conflitos que naturalmente surgem no projeto de maneira a facilitar a criação da integração tão necessária (e difícil de obter) nesse tipo de iniciativa.

A princípio, esta estrutura seria mais adequada para projetos de inovação em que a mudança tecnológica é mais intensa, em que o sistema é mais importante do que uma solução técnica específica, e em que o ambiente é dinâmico, requerendo uma forma de desenvolvimento mais integrada.

Por fim, a quarta forma de se estruturar os times de desenvolvimento de novos produtos, ainda segundo Wheelwright e Clark (1992), é por meio de times autônomos. Neste arranjo, geralmente os indivíduos trabalham totalmente dedicados ao projeto num mesmo local físico. O líder do projeto tem total controle sobre os recursos do projeto e profissionais, tendo autonomia para escolher as pessoas que farão parte do time, definir suas metas e realizar suas avaliações de desempenho.

Um aspecto importante para o presente trabalho é que, nesse modelo, práticas e procedimentos organizacionais não necessariamente precisam ser seguidos, podendo ser definidas normas de incentivos, recompensas e comportamento específicos para o grupo. É bastante comum que esses times, quando adotados, deem origem posteriormente a uma nova unidade de negócios. Assim sendo, *a priori*, esta estrutura seria mais adequada para inovações disruptivas ou para desenvolvimento de tecnologias totalmente novas.

Mendes e Toledo (2003) apresentam uma interessante recapitulação sobre as principais formas de se organizar os times de inovação. Basicamente, os autores não apresentam estruturas muito diferentes das apresentadas por Wheelwright e Clark (1992). Os autores propõem uma subdivisão em três principais formas (funcional, matricial e por projetos), porém admitem que na estrutura matricial (em que coexistem a estrutura funcional e a do projeto, cada qual com sua liderança) há uma diferenciação grande entre a possibilidade que chamam de “matricial fraca”, que corresponderia ao time “peso leve” de Wheelwright e Clark (1992), e “matricial forte”, correspondente ao time “peso-pesado”.

Rozenfeld et al. (2006) também classificam os arranjos que desenvolvem projetos de inovação em funcional, matricial e por projeto, e dividem o arranjo matricial em “peso leve” e “peso pesado”. Assim, fazem uma junção das propostas de Wheelwright e Clark (1992) e Mendes e Toledo (2003). Rozenfeld et al. (2006) afirmam que as opções quanto ao tipo de organização do projeto de desenvolvimento de produto não são muitas, mas suas variantes para cada aplicação são inúmeras. Assim, estes autores reconhecem que, apesar de haver três ou quatro formas básicas de organização para a execução de um projeto de inovação, há diversas combinações possíveis em parâmetros que detalham estas formas.

Essa afirmação é coerente com a proposta por Wheelwright e Clark (1992), os quais ressaltam que estes modelos descritos representam extremos de um contínuo, que as empresas experimentam, mudando de uma direção para a outra, conforme necessário. O mais importante, segundo eles, é que a empresa consiga garantir a utilização de um modelo mais adequado ao ambiente em que atua e aos seus objetivos estratégicos, e que ela desenvolva a capacidade de aplicar modelos alternativos que mais se adequem a projetos particulares (visão essa corroborada por MENDES e TOLEDO, 2003).

Wheelwright e Clark (1992) comentam que o desenho funcional é muitas vezes o mais confortável, por ser mais adequado à estrutura convencional de muitas

empresas maduras. Contudo, ela vem se mostrando mais inadequada ao acelerado ritmo das mudanças em tecnologia, posições competitivas e requerimentos dos clientes. Neste tipo de ambiente, a estrutura funcional tradicional é muito lenta, cara e não consegue ser orientada ao cliente da forma necessária para competir com empresas menores que utilizam times autônomos ou “peso pesado” para desenvolver produtos totalmente novos ou novas plataformas de produtos. Assim, é um caminho natural para estas empresas a introdução de times “peso leve”. Se mesmo assim elas não conseguirem o sucesso necessário no desenvolvimento de novos produtos para competirem com seus concorrentes, tais empresas passam a adotar estruturas mais focadas e integradas (times “peso pesado” ou até autônomos), que, também segundo Mendes e Toledo (2003), são mais adequadas para o desenvolvimento de projetos com maior grau de inovação.

Nesse contexto, vale lembrar a existência de uma forte corrente teórica que advoga que uma mesma empresa focada em inovação deve ter a capacidade de se organizar de maneiras distintas para diferentes tipos de projeto. Essa característica configuraria o que Tushman e O'Reilly (1996) chamam de “organização ambidestra”, uma empresa que consegue perseguir, ao mesmo tempo, inovações incrementais e inovações disruptivas, adotando múltiplos (e muitas vezes contraditórios) processos, estruturas e culturas. No que se refere à organização dos times de inovação, a organização ambidestra conseguiria aplicar, concomitantemente, duas ou mais estruturas dentre as acima expostas, de acordo com a necessidade e a circunstância de cada projeto.

Apesar de, pelo que se depreende da discussão acima, a intensidade de mudança tecnológica do produto que será desenvolvido ser o principal fator a ser considerado na definição do tipo de time que deve ser utilizado, essa decisão também deve ser influenciada por alguns fatores. A princípio, os times “peso leve” seriam mais adequados a projetos de inovação em produtos incrementais de menor complexidade, enquanto que times “peso pesado” seriam mais voltados ao desenvolvimento de novas plataformas de produtos ou até alguns casos de inovação radical e, por fim, times autônomos seriam mais adequados a inovações radicais,

projetos de plataformas totalmente novas de produtos ou a pesquisa e desenvolvimento avançado (com foco na geração de novo *know-how* e *know-why*, segundo WHEELWRIGHT e CLARK, 1992). No entanto, Rozenfeld et al. (2006) apresentam outros elementos que devem ser levados em consideração na escolha do tipo de time a ser adotado, tais como a importância do projeto para a empresa, o prazo de desenvolvimento, tipo de liderança necessária, o porte da empresa e a dinâmica da inovação no ambiente em que ela compete.

Por fim, vale apenas ressaltar o papel e os benefícios da adoção dos times multifuncionais de inovação (sejam eles “peso leve”, “peso pesado” ou autônomos). Rauniar e Rawski (2012) argumentam que esses times, quando apresentam bom funcionamento, proporcionam uma visão integrada e multidisciplinar ao projeto, o que, via de regra, reduz o número de componentes do novo produto e simplifica o seu processo de produção. Como consequência, um time multifuncional eficaz ajuda tanto reduzir o custo final do produto e seu *time to market*, quanto aumentar a sua qualidade. Zeller (2002) chega a conclusões parecidas, principalmente no que se refere à relação entre a adoção de times multifuncionais de inovação com a aceleração do desenvolvimento de novos produtos.

De Visser et al. (2010) afirmam ainda que times multifuncionais facilitam a comunicação e a cooperação entre atores de diferentes áreas de expertise. Esse aspecto facilitaria a coordenação das atividades, principalmente nos casos de projetos de inovação radical, associados a maiores níveis de incerteza (visão também defendida por CALAMEL et al., 2012) e em que a interdependência entre as tarefas dos membros da equipe é ainda maior. Apesar de projetos de inovação em geral envolverem incertezas e complexidade exigindo, portanto, soluções integradas (SUNDSTROM e ZIKA-VIKTORSSON, 2009; KRATZER et al., 2005; BOURGEON, 2007; DE VISSER et al., 2010), o benefício da utilização de times multifuncionais seria menor em projetos de inovação incremental, uma vez que, nesses casos, são igualmente menores o grau de incerteza e de interdependência entre as tarefas.

Fica claro, portanto, que quanto maior for a complexidade do projeto de inovação, menos aderente é uma estrutura funcional clássica e rígida (conforme WHEELWRIGHT e CLARK, 1992, já adiantavam). Esquemas organizacionais mais flexíveis, dinâmicos e com maior autonomia são mais aderentes a projetos de maior caráter inovativo, de forma coerente às ideias defendidas por autores que versam sobre novas formas de organização do trabalho e inovação (Marx, 2011; Zarifian, 2001). Já projetos menos inovadores, por sua vez, tenderiam a não exigir esforços tão grandes de coordenação e integração de atividades e pessoas.

3.4 Considerações finais

O presente capítulo buscou apresentar alguns conceitos relevantes sobre o processo de inovação e as diferentes formas de organização para o desenvolvimento de novos produtos. Seu objetivo principal era extrair dessa apresentação contribuições para discussão sobre o projeto de um sistema de recompensas que busca incentivar a inovação em produtos.

Desses conceitos, foi possível depreender algumas características importantes do processo de inovação para discussão que está se realizando, tais como:

- A incerteza é inerente ao processo de inovação. Quanto maiores forem as mudanças tecnológicas no novo produto que está sendo desenvolvido, assim como quanto mais no início do processo de desenvolvimento se estiver, maior será o nível de incerteza. Por outro lado, tal incerteza vai diminuindo conforme o projeto de inovação em produto progride;
- Principalmente no início do processo de inovação (ou seja, na fase de geração de ideias, segundo o modelo de HANSEN e BIRKINSHAW, 2007), é possível haver uma contribuição individual mais relevante, sendo que nesse primeiro momento, a criatividade se faz especialmente importante;
- No entanto, mesmo ainda na referida fase de geração de ideias, mas, principalmente, nas fases subsequentes do processo de inovação, o trabalho

de desenvolvimento do novo produto é essencialmente conduzido em equipes ou times de trabalho;

- Há algumas formas básicas de se organizar os times de inovação. Wheelwright e Clark (1992) propõem quatro formas, as quais apresentam características diferentes em termos de papel e forma de atuação da liderança do projeto, integração e autonomia do time e de seus membros, entre outros fatores. Um aspecto bastante ressaltado pela literatura é que, quanto mais forte o grau de inovação tecnológica do produto (ou seja, quanto mais disruptiva for considerada a inovação), mais multidisciplinar tende a se tornar o seu desenvolvimento. Nesses casos, aumenta a necessidade da utilização de times multifuncionais (principalmente o do tipo “peso pesado” ou autônomo, de acordo com a conceituação de WHEELWRIGHT e CLARK, 1992), uma vez que a necessidade de integração e coordenação é maior.

As características do processo de inovação acima expostas certamente influenciam o projeto do sistema de recompensas que busca incentivá-lo. A princípio, o sistema de recompensas para inovação, ao mesmo tempo em que pode levar em consideração contribuições individuais (principalmente no início do processo de inovação, em que um projeto de desenvolvimento ainda não foi constituído e as atividades podem ser realizadas em áreas isoladas), deve estimular a integração de grupos de pessoas de diferentes áreas funcionais em torno dos mesmos objetivos relacionados ao projeto. Como se viu, isso se faz ainda mais importante para projetos mais inovadores. O fato de os times serem formados por profissionais de diferentes áreas é de fundamental relevância, tendo em vista que muitas vezes os sistemas de recompensas partem da avaliação de metas desdobradas funcionalmente até o nível individual. Portanto, aqui se encontra um ponto a ser avaliado com mais profundidade que é como fazer com que as metas departamentais se relacionem com os objetivos dos projetos transversais, como os de inovação.

Além disso, o sistema de recompensas deve lidar bem com a incerteza inerente ao processo de inovação, principalmente no início das iniciativas (sendo que, no caso

de inovações radicais, tais incertezas podem ser maiores em todo o projeto). Essa característica influencia bastante o processo de definição de metas. A adoção do conceito SMART de definição de metas, apresentado no capítulo 2, pode ser conflitante com essa característica (principalmente no caso de inovações radicais), justamente pela dificuldade de se definir metas específicas, mensuráveis e limitadas no tempo quando se está discutindo um projeto com muitas incertezas.

É questionável, inclusive, se metas devem mesmo existir no início do processo de inovação ou para projetos de inovação radical. Caso os responsáveis por experimentos, pesquisa básica ou geração de ideias precisem gerá-las em quantidade, por terem sido estabelecidas metas agressivas ou por estarem em jogo recompensas significativas associadas a quantidade de ideias geradas, pode-se desestimular a geração de ideias com maior grau de novidade. Nesse contexto, outras formas de recompensas (com maior ênfase, por exemplo, na remuneração fixa) podem ser avaliadas. Além disso, a definição de metas muito rígidas ou inflexíveis, ainda que válidas a fases mais avançadas do processo (em que o nível de incerteza é menor, mas ainda pode ser alto), podem gerar frustrações causadas pela impossibilidade de se atingir uma meta por demais inflexível que não considerou as incertezas inerentes ao desenvolvimento de um novo produto.

Dessa maneira, extraem-se de toda essa discussão algumas contribuições essenciais à análise das variáveis de contexto organizacional que está sendo realizada. Inicialmente, torna-se possível afirmar que o tipo de inovação que a empresa pretende estimular e promover é uma nova variável a ser considerada no projeto do sistema de recompensas. Quanto mais a empresa pretende incentivar inovações radicais, maior será o nível de incerteza envolvido no processo, assim como maior a importância da utilização de times multifuncionais. Já quando o foco maior é em inovações incrementais, o nível de incerteza é naturalmente menor, podendo-se lançar mão de times multifuncionais “peso leve” ou até times funcionais.

Assim sendo, quando se quiser estimular inovações radicais, pode-se adotar, por exemplo, um balanceamento das recompensas que penda mais para a remuneração fixa. Conforme comentado, quando há grande incerteza, a definição de metas muito específicas se torna mais difícil e eventualmente contraproducente. Pode ser que, nesses casos, seja mais adequado explorar remunerações fixas maiores, promovendo maior tranquilidade ao profissional para assumir maiores riscos, e dar menor ênfase à remuneração variável, principalmente no início do processo de inovação, em que a atuação pode ser mais individualizada.

Contudo, conforme o projeto de desenvolvimento do novo produto evolui, envolvendo novos atores, mesmo no caso de inovações radicais, o nível de incerteza diminui. Nesses casos, já seria possível trabalhar com metas servindo de base para remuneração variável. No entanto, ainda assim, as metas teriam que ser menos específicas do que as adotadas nos casos de projetos de inovação incremental, em que o nível de incerteza será significativamente menor, tornando possível especificar com maior precisão aspectos como orçamento do projeto, prazo de desenvolvimento, novas funcionalidades do produto que devem ser obtidas, entre outros. Ainda assim, seria importante que as metas definidas para projetos de inovação radical fossem ser adotadas para todo o time, buscando garantir que todos os seus membros, mesmo sendo de áreas diferentes, tenham o mesmo foco no projeto.

Nesse ponto, a apresentação realizada nesse capítulo ratifica a importância da variável já mencionada no capítulo 2 relativa ao sistema de definição de metas e recompensas previamente existente na empresa, o qual pode ajudar ou atrapalhar o projeto do sistema de recompensas que busca incentivar a inovação.

Conforme comentado no segundo capítulo desta tese, muitas empresas adotam a lógica de definição de metas a partir do desdobramento de objetivos corporativos até o nível dos funcionários por meio das estruturas funcionais. Contudo, como bastante abordado no presente capítulo, é extremamente comum a adoção de times

multifuncionais de projeto para desenvolver as iniciativas de inovação. Assim, quando um projeto de inovação em produtos for desenvolvido por meio de um time multifuncional “peso leve” ou “peso pesado”, por exemplo, poderá haver um conflito na definição das metas referentes ao projeto para os membros do time. Serão encontradas, em casos como esses, dificuldades em se garantir que o projeto conste e tenha o mesmo “peso” no rol de metas considerado para a avaliação de desempenho de cada membro do projeto, metas essas que serão base para pagamento de remuneração variável.

No entanto, quando eventualmente for adotado um time autônomo para a consecução do projeto (o que se dá especialmente em projetos de inovação radical), é possível que tal conflito já não ocorra. Conforme apontado por Wheelwright e Clark (1992), nesses casos existe a possibilidade de se criar um sistema de recompensas específico para o time multifuncional, não sendo obrigatório seguir as práticas corporativas de definição de metas e recompensas.

Por fim, conforme já comentado, o conteúdo do presente capítulo reforça um aspecto também já comentado ao final do capítulo 2: a necessidade de o sistema de recompensas enfatizar o trabalho em equipe e a cooperação, caso se deseje suportar uma estratégia de inovação. O capítulo 3 evidenciou de forma inequívoca o caráter coletivo do desenvolvimento dos projetos de inovação. O reflexo dessa questão no sistema de recompensas pode ocorrer das diversas maneiras, tais como as levantadas no item 2.4.

Acima foram discutidos aspectos referentes às variáveis de contexto e seus impactos que surgiram a partir da análise do conteúdo desse capítulo e que se somam ou reforçam o que foi apresentado no final do capítulo anterior. Contudo, as considerações realizadas até aqui não encerram a contribuição da literatura à discussão das variáveis de contexto. Outros elementos surgirão a partir da revisão do que já existe na literatura acerca das práticas de incentivo para inovação, a qual

pode corroborar, complementar ou inclusive contrapor as considerações realizadas até o momento. É essa revisão que será realizada no próximo capítulo.

4. As recompensas para projetos de inovação em produtos

Nesse capítulo, buscar-se-á trazer os elementos apresentados pela literatura especificamente relacionados às práticas ou características de sistemas de recompensas que visam a incentivar a inovação em produtos. O objetivo dessa etapa da revisão bibliográfica é dela extrair elementos que permitam aprofundar a discussão sobre as variáveis de contexto a serem levadas em consideração no projeto de tal sistema, o que já foi iniciado nos dois capítulos anteriores. Ao final desse capítulo, será possível apresentar um quadro de referência preliminar com as referidas variáveis levantadas até o momento e suas implicações sobre o sistema de recompensas. Esse quadro será posteriormente refinado na pesquisa de campo a ser realizada.

Para facilitar a apresentação das práticas ou características de sistemas de recompensas que visam a incentivar a inovação em produtos presentes na literatura, serão adotadas como referência as fases do processo de inovação propostas por Hansen e Birkinshaw (2007), a saber: geração de ideias, conversão e difusão. Isso porque, principalmente na fase de geração de ideias, em que há maior nível de incerteza e, eventualmente, maior atuação individual ou departamental, a natureza das recompensas oferecidas aos atores ou áreas que nela atuam pode ser distinta, em tese, das oferecidas nas demais fases, em que predominam o trabalho em grupo. Assim, as práticas de recompensas destinadas a incentivar a inovação em produtos apresentadas pela literatura serão apresentadas abaixo em duas seções: uma destinada aos atores envolvidos na fase de geração de ideias, e outra aos responsáveis pelas fases de conversão e difusão.

4.1 Práticas de recompensas para a fase de geração de ideias

Conforme já comentado, atualmente, diversos atores internos e externos às organizações contribuem na fase de geração de ideias. Para potencializar tais contribuições, diferentes tipos de incentivos têm sido utilizados pelas empresas.

A área das organizações que costumava ser (e em muitos casos, ainda é) uma das principais responsáveis pela geração de novos produtos era a de P&D. Nesse contexto, Kunz (2010) realiza uma análise sobre a avaliação do desempenho nessa área por meio de uma modelagem matemática que possui como principais *inputs* a incerteza e subjetividade do trabalho, o nível de comunicação entre os atores envolvidos, o esforço dispendido por tais atores e o risco das atividades. A modelagem desenvolvida buscava maximizar o retorno do trabalho.

Inicialmente, a autora argumenta que pesquisa e desenvolvimento é uma atividade sequencial. A partir dessa característica, seu estudo se dedica a identificar se uma equipe de P&D deve ser avaliada de forma individual, com base nos resultados do projeto, ou combinando essas duas formas de avaliação. A autora adota em sua análise dois importantes pressupostos acerca dos modelos de incentivos. O primeiro é o de que apenas devem ser utilizados como fatores para avaliar um funcionário elementos sobre o qual ele tem controle. O segundo é o de que um modelo de incentivos deve buscar mudar o comportamento do funcionário, objetivando, muitas vezes, o trabalho coletivo e a transferência de conhecimento, e depende fundamentalmente da busca pelo atingimento de metas.

A partir desses pressupostos, a autora argumenta que o trabalho de Pesquisa, caracterizado por ser fortemente pautado em conhecimento e por muitas vezes ser intangível, possui um alto nível de incerteza em termos do resultado que será alcançado. Já o trabalho de Desenvolvimento possui alta dependência dos *outputs* gerados pela área de Pesquisa e costuma ser realizado por um grupo de pessoas. Nesse contexto, a autora conclui, a partir da sua análise, que quando o nível de incerteza é muito alto (como no caso da atividade de pesquisa básica), maior importância para a recompensa fixa e menor relevância para as recompensas variáveis devem ser conferidas no sistema de recompensas. Portanto, a princípio, faria sentido os modelos de incentivo destinados a Pesquisa reconhecerem o indivíduo, enquanto os destinados a Desenvolvimento, conferirem maior ênfase aos

critérios de avaliação coletivos, enfatizando a recompensa variável com base no alcance dos resultados dos grupos de trabalho.

A autora ressalta, no entanto, que a incerteza pode ser reduzida com profissionais experientes. Se esse for o caso na área de Pesquisa da organização que em que está sendo projetado o sistema de recompensas para incentivar a inovação, é possível aumentar o peso da parte coletiva das metas, mesmo onde originalmente pensava-se em empregar recompensas individuais.

Já Lerner e Wulf (2007) apresentam um novo elemento para a discussão sobre recompensas para profissionais da área de P&D. Apesar de focarem suas análises apenas aos executivos da área, eles chegam a uma conclusão importante: ao aumentar o peso de incentivos de longo prazo na compensação individual total desses profissionais (tais como *stock options* e ações restritas) as empresas aumentaram seus indicadores de patentes citadas, de patentes originais, assim como tornaram suas premiações mais frequentes.

Por outro lado, os autores acharam pouca relação entre incentivos de curto prazo e as medidas de inovação. Onishi (2013), por sua vez, conclui de seu amplo estudo em empresas japonesas que a adoção ou o aumento das recompensas baseadas em lucros ou receitas gerados pelas patentes (medidas e recompensadas individualmente) levaram a um aumento do número de patentes citadas tanto em empresas de grande quanto de pequeno porte. O próprio autor reconhece, no entanto, a grande dificuldade de se mensurar o retorno gerado pelas patentes. Estudos como esses evidenciam que também é aplicável a remuneração variável para profissionais de P&D. Contudo, aparentemente, ela tende a ser mais individualizada (principalmente para profissionais de Pesquisa) ou pautadas em incentivos de longo prazo.

Outra discussão bastante realizada acerca das recompensas oferecidas nessa fase do processo de inovação, agora já fora do contexto específico de P&D, refere-se à

premiação à apresentação de ideias de inovação, a qual pode ser realizada por profissionais de qualquer área da empresa. Goffin e Mitchell (2010) discutem indicadores que podem ser adotados e ligados a esquemas de recompensas nesse contexto. Quantidade de sugestões enviadas pode ser adotada para avaliar a contribuição de indivíduos para o processo de inovação, mas se trata de um indicador que não captura o valor real de tais sugestões para a empresa. Tal afirmação é corroborada por Davila et al. (2007). Como alternativa, a contribuição dos funcionários poderia ser medida pela quantidade de ideias efetivamente implementadas, ou ainda pelos benefícios que tais ideias trouxeram à organização.

Nesse contexto, Goffin e Mitchell (2010) também apresentam o caso de uma empresa industrial alemã tradicionalmente bastante inovadora – com centenas de patentes – que sempre dedicou grande foco ao P&D para gerar ideias para novos produtos. No entanto, a alta gestão da companhia percebeu a importância de estender a geração de novas ideias por todas as unidades funcionais. As contribuições dos funcionários para inovação passaram a ser avaliadas anualmente, nas avaliações de desempenho, de diferentes formas. Engenheiros de P&D eram mensurados pelo número de patentes e pela velocidade e eficácia com que tais patentes eram convertidas em novos produtos. Já os demais funcionários eram avaliados qualitativamente por suas contribuições com novas ideias para inovações. Na avaliação anual de desempenho, da qual participavam todos os funcionários, uma escala de 1 a 5 era utilizada para sumarizar a contribuição geral de um funcionário para inovações. Mesmo que subjetiva, tal avaliação, além de cumprir com sua função principal, estimulava a discussão entre funcionários e gestores sobre o tema.

Ainda no contexto de recompensas para a geração de ideias, Baumann e Stieglitz (2014) afirmam que, apesar de os tradicionais concursos de ideias terem suas efetividades bastante contestadas, as empresas podem aumentar seus resultados com inovação ao oferecerem recompensas de pequeno valor monetário quando ideias forem selecionadas e implementadas. Esses incentivos, segundo os autores, já resultam num número suficiente de boas ideias (as quais geralmente resultarão

em inovações incrementais), apesar de gerarem poucas excepcionais. Por outro lado, oferecer incentivos mais significativos (como o compartilhamento de uma parte dos resultados gerados pelo produto desenvolvido a partir de uma ideia sugerida) não garantem, segundo os autores, o surgimento de ótimas ideias que resultarão, por exemplo, em inovações radicais, apesar de proporcionarem mais ideias boas. Contudo, nesse caso, essas ideias seriam geradas a um custo muito mais alto para a empresa, além de esse tipo de recompensa poder gerar competitividade entre os funcionários, indesejada para fins de inovação. Assim, eles recomendam a adoção de recompensas de baixo valor nos programas de geração de ideias.

Apresentadas algumas das principais práticas de recompensas oferecidas na fase de geração de ideias, partir-se-á nesse momento para o debate de algumas das principais práticas apresentadas pela literatura nas fases posteriores do processo de inovação.

4.2 Práticas de recompensas para as fases de conversão e difusão

Conforme apresentado no Capítulo 3, nas fases de conversão e difusão do processo de inovação (segundo conceituação de HANSEN e BIRKINSHAW, 2007) as atividades são realizadas essencialmente em times de trabalho, os quais podem assumir diferentes configurações (tais como as propostas por Wheelwright e Clark, 1992). Nessa seção serão apresentadas em mais detalhes práticas de recompensas que se realizam nesse contexto.

Para se obter o engajamento dos membros dos times de inovação, elemento este apontado na literatura como fator crítico para o sucesso de um projeto de inovação, autores argumentam que as práticas de reconhecimento, dentre outros aspectos, devem ser definidas logo no seu início. Maurer (2010) ressalta que sistemas de recompensa objetivos, transparentes e mensuráveis facilitam a construção de confiança entre os membros dos times, uma vez que reduzem incertezas sobre a possibilidade de haver comportamento oportunista por parte de alguns componentes

do grupo de trabalho. Segundo a autora, esse sentimento de confiança facilitaria a difusão de conhecimento ao longo da consecução do projeto, o que teria relação positiva com inovação em produto.

Hamel (2007) apresenta novos elementos a essa discussão, explorando casos de empresas focadas em inovação em produtos que utilizam, dentre outras práticas diferenciadas de gestão, avaliações de desempenho que deixam clara a contribuição dos profissionais ou dos times ao sucesso dos novos produtos, sendo o reconhecimento a estes profissionais proporcional à referida contribuição. Essas práticas, segundo o autor, reforçariam o conceito de meritocracia nestas empresas. Em outro texto, Hamel (1999) também explora a busca pelo engajamento dos funcionários por meio da recompensa financeira aos envolvidos nos projetos de inovação de sucesso. Nesse texto, o autor sugere que funcionários que trazem retornos para a empresa devem participar da riqueza gerada por suas novas ideias e projetos desenvolvidos (ideia que também é apresentada, inclusive, no trabalho de HANSEN e BIRKINSHAW, 2007).

Hoegl e Parboteeah (2003) também exploram a questão do estabelecimento de metas para os times de inovação para a obtenção de maior nível de colaboração entre os profissionais, resultando assim em maior qualidade nos projetos. Para estes autores, porém, a avaliação não é feita com base no sucesso ou não do produto no mercado. Para eles, o reconhecimento deve ocorrer com base no atingimento de metas relativas ao projeto em si (geralmente relacionadas à aderência do projeto executado às expectativas da empresa com relação a orçamento, prazo de entrega e qualidade).

Goffin e Mitchell (2010) também defendem a utilização de metas objetivas e transparentes para os membros de equipes multifuncionais, mas sugerem também a utilização de recompensa atrelada à remuneração fixa, e não somente à componente variável da remuneração. Esses autores advogam por aumentos salariais e promoção para aqueles que obtêm bons desempenhos.

No entanto, os autores ressaltam que nem sempre bons técnicos têm interesse em assumir cargos de gestão. Assim, essa possibilidade de recompensa rapidamente se esgotaria numa estrutura convencional de cargos. Para minimizar esse problema, recomenda-se que empresas focadas em inovação utilizem a chamada “carreira em Y”, em que se aumenta a possibilidade de reconhecer funcionários que possuem excelentes habilidades técnicas para o desempenho de suas funções, mas podem não ter competências, potencial ou desejo de se desenvolver como um gestor. Essa alternativa proporcionaria maior potencial de motivação para profissionais com viés técnico desenvolverem suas competências. Essa ideia também é defendida por Tidd et al. (2001).

Voltando à questão da definição de metas para os times de inovação, Un (2010) apresenta novos elementos para discussão a partir da análise de duas abordagens relativas a como empresas podem gerenciar seus funcionários para explorar novos conhecimentos (para gerar inovações radicais) ou conhecimentos já existentes (para provocar inovações incrementais).

A primeira abordagem está no nível organizacional, em que o reconhecimento é conferido a partir do que chama de “desempenho conjunto”, associado ao alcance de resultados da empresa ou da unidade de negócio, mas não ao resultado de um projeto específico. Esse modelo seria mais apropriado para incentivar a inovação radical, uma vez que proporciona maior segurança psicológica para os funcionários se sentirem livres para expressar suas opiniões, principalmente em desenvolvimentos em que o nível de complexidade e incerteza é alto. Isso porque esse tipo de desenvolvimento requer experimentação, teste de ideias e geração de novos conhecimentos a partir de intensas trocas de informações entre profissionais de diferentes áreas, que precisam trabalhar de forma colaborativa para transformar ideias abstratas em produtos tangíveis e promover novos *insights* para a solução de problemas.

Esse modelo encorajaria os profissionais a terem uma visão mais ampla da empresa, e a compartilharem informações e aceitarem diferentes pontos de vista. As pressões, nesse caso, são reduzidas, uma vez que são divididas entre as diferentes áreas, e constrói-se confiança entre os diferentes atores. Os profissionais seriam incentivados, mesmo que de forma indireta (já que não há metas diretamente relacionadas aos projetos de inovação radical), a produzirem resultados, tendo em vista o reconhecimento pela obtenção de resultados da empresa ou da unidade de negócios.

Obviamente, a partir dos pontos levantados no capítulo 2 da presente tese, acerca de remuneração variável, deve-se questionar se, na prática, esse reconhecimento tão distante da contribuição individual de fato estimula os profissionais a se engajarem mais aos seus trabalhos, ou se a mudança de comportamento gerada por esse modelo é tão tímida que não vale a pena implementá-la, sendo melhor simplesmente não realizar nenhum reconhecimento.

A segunda abordagem está no nível do time de projeto, em que o reconhecimento é pautado no alcance de metas de orçamento e prazo do projeto em que os profissionais estão trabalhando. Esse modelo seria mais adequado para projetos de inovação incremental, uma vez que a segurança psicológica é menos necessária nesse tipo de projeto. Vale notar, contudo, que como a pressão é sobre o time, e não sobre o indivíduo, ainda é mantido certo nível de segurança que, em modelos de reconhecimento individuais, não seria obtido. A integração e as trocas existiriam dentro do time, que estaria inteiramente focado na obtenção das metas e resultados daquele projeto. Além disso, tem-se a vantagem de os profissionais poderem perceber de forma mais clara os resultados das suas contribuições individuais nos resultados do time.

Um ponto importante para a presente tese, ressaltado por Un (2010), é que, a princípio, as empresas deveriam gerenciar seus funcionários de forma diferente dependendo do tipo de inovação que ela pretende alcançar. Dessa maneira, tal autor reforça o argumento de que o tipo de inovação que se pretende incentivar numa empresa deve ser levado em consideração no momento do projeto do sistema

de recompensas. Nesse contexto, o autor abre outro debate, questionando se recompensas para inovações incrementais e para inovações radicais poderiam ser utilizadas simultaneamente numa mesma empresa. O autor argumenta, a partir de sua pesquisa, que essa utilização concomitante gera expectativas contraditórias, pois tende a gerar a impressão de que os objetivos com diferentes modelos são incertos, o que acaba por privilegiar inovação incremental, em detrimento da inovação radical. Focar no resultado da empresa, compartilhando conhecimentos e ideias livremente na organização, e ao mesmo tempo focar no resultado do projeto, geraria tensões e desencorajaria os funcionários a assumirem riscos e a experimentarem, mesmo que o incentivo dado ao alcance dos objetivos do time e dos objetivos da empresa tivessem pesos semelhantes.

Aliás, Wei et al. (2012), que exploram a influência da participação dos funcionários na definição do modelo de recompensas em projetos de desenvolvimento de novos produtos, também discutem o muitas vezes perigoso estímulo excessivo à inovação incremental, quando são utilizadas certas formas de incentivos. Inicialmente, eles retomam conceitos básicos da teoria das expectativas de Vroom, segundo a qual a motivação de um funcionário depende da sua expectativa de benefício obtido com o esforço dispendido para alcançar certo nível de desempenho. A partir desses conceitos, o estudo em questão busca avaliar se, caso o funcionário participe da definição do modelo de recompensa, seu engajamento será maior.

O estudo conclui que ouvir os funcionários na elaboração dos modelos de incentivos pode diminuir o sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Isso ocorreria por que profissionais tendem a escolher indicadores mais “quantitativos” (relacionados a um maior volume de inovações, mesmo que menos significativas) e menos associados a novos produtos (onde o nível de incerteza é maior), pois a probabilidade de atingir indicadores relacionados a produtos já existentes é maior. Os autores também concluem que modelos de incentivo podem trazer resultados positivos às inovações, porém incrementais, desde que tenham a orientação ao mercado (escuta ao cliente e observação às demandas de mercado) como fator moderador. Segundo o estudo, a “criatividade radical” seria tolhida por esses

modelos. Em consequência desse fato, os autores terminam o artigo lembrando que os modelos de incentivo devem ser “contingentes”, endereçando especificamente o que desejam atingir.

Outra obra que trabalha muito com a diferenciação de recompensas a serem oferecidas em função do tipo de inovação que se pretende incentivar é Davila et al. (2007). Num capítulo dedicado exclusivamente a discutir formas de recompensar a inovação, os autores conferem grande ênfase ao tipo de inovação como principal variável a ser considerada na definição das recompensas, apesar de sugerirem que o sistema de incentivos é também influenciado pelo sistema mais amplo de gestão da organização e pela cultura na qual está inserido, e bem como pela estratégia de inovação que subsidia as principais decisões da empresa.

Davila et al. (2007) argumentam que os projetos de inovação incremental possuem um problema claro a ser resolvido, os quais podem ser traduzidos com maior facilidade em metas e objetivos a serem alcançados, os quais, por sua vez, podem ser vinculados a recompensas. Dessa maneira, incentivos estabelecidos previamente, a partir de metas a serem avaliadas em processos formais de avaliação de desempenho, funcionam bem nesses casos. Mesmo assim, os autores defendem que indicadores subjetivos de desempenho devem ser utilizados para complementar indicadores objetivos, o que permitiria aos avaliadores realizar ajustes à avaliação, tais como incluir informações não previstas no início dos projetos, observar as ações e as decisões dos profissionais, assim como compensar efeitos de eventos incontrolláveis.

No entanto, se o objetivo for a busca por inovações radicais ou semi-radicaes, incentivos pautados em metas pré-estabelecidas têm menor probabilidade de sucesso, uma vez que os objetivos dessas inovações não são claramente definidos e podem sofrer muitas alterações ao longo de um projeto. Para esse tipo de inovação, recompensas conferidas a partir de uma avaliação subjetiva, realizada após o término do projeto e a aferição de seus resultados, mesmo que sem o prévio

acordo que estabelecesse a ligação entre o desempenho e a compensação, seria mais eficaz. Com a utilização de recompensas após os resultados dos projetos serem conhecidos, a empresa teria flexibilidade de fazer os ajustes necessários em função das diversas correções de rumo que ocorreram ao longo do projeto. Nesse sentido, as metas referentes a inovações radicais precisam ser menos específicas, mais qualitativas, mais pautadas na utilização de insumos e processos do que nos resultados de curto prazo alcançados, justamente por conta da alta incerteza existente nesses casos. Além disso, ainda para inovações radicais, metas deveriam ser de cunho mais inspirador (mesmo que eventualmente menos realistas). É ressaltado, contudo, que quanto maior for a subjetividade da avaliação e dos indicadores utilizados, maior tem que ser a capacidade de julgamento do avaliador e de sua credibilidade, de forma que o sistema como um todo não caia em descrédito.

Ainda sobre o processo de definição de metas e atribuição de recompensas, Davila et al. (2007) fazem algumas considerações importantes. Inicialmente, reforçam que, como os projetos de inovação são iniciativas coletivas, seus integrantes devem sempre buscar as metas definidas para o projeto, trabalhando de forma colaborativa. No entanto, para não ser encarado como injusto, o sistema deve também diferenciar as contribuições individuais. Assim, deve-se buscar um equilíbrio entre as recompensas coletivas e as individuais. Uma forma sugerida é reconhecer inovações (principalmente incrementais) por meio de remuneração variável, aferida no nível do grupo, e reconhecer os indivíduos com desempenho destacado no projeto por meio de gratificações individuais, aumentos de salário e eventualmente promoções.

Os autores também comentam sobre a eventual utilização de participação nos lucros ou reconhecimento ao desempenho aferido no nível da companhia (principalmente no caso de inovações radicais), destacando, no entanto, a já comentada possibilidade de tal forma de compensação ser encarada como injusta, uma vez que premia tanto pessoas com desempenho excelente, quanto profissionais que tiveram desempenho medíocre. Por isso, preferem a utilização da partilha dos ganhos gerados por um projeto (em especial para inovações incrementais), ressaltando o

possível efeito do impacto de outras variáveis intervenientes internas e externas à empresa.

Os autores comentam ainda sobre a utilização de incentivos de longo prazo, tais como *stock options* e bônus diferidos. A utilização desse tipo de compensação teria duas vantagens, segundo eles: a retenção de pessoas-chave para a organização e o fato de se aguardar a maturação dos resultados dos projetos (principalmente de inovação radical) antes de se fazer o reconhecimento. Vale notar que, nesse caso, os autores não comentam sobre o problema que decorre do longo prazo entre a ação (atuação no projeto) e a sua recompensa, abordado no capítulo 2 da presente tese. Aparentemente, Davila et al. (2007) partem do pressuposto de que essa é uma questão culturalmente incorporada e aceita nas organizações (o que não necessariamente é sempre verdade).

Por fim, outro comentário relevante de Davila et al. (2007) é sobre o papel que as recompensas possuem sobre a promoção à assunção de riscos. Como o risco é inerente à inovação, sabe-se de antemão que algumas iniciativas podem fracassar. Assim, é importante não punir econômica ou socialmente o fracasso, o que faria com que o medo de punição tolhesse o ímpeto inovador. Os participantes dos projetos de inovação devem se sentir recompensados por assumir o risco, mesmo quando um projeto não for bem sucedido. Isso é possível, por exemplo, por meio de uma resposta à motivação intrínseca pela inovação, desacompanhada de qualquer sinalização punitiva por parte da empresa. Por outro lado, é salutar que os membros dos times de inovação sintam que receberam uma parcela justa do valor gerado por um projeto quando ele for bem sucedido.

Já Goffin e Mitchel (2010), numa parte da obra que também se dedica a discutir incentivos para inovação, defendem que as metas devem ser cascadeadas do nível organizacional, passando para a equipe de projeto, até chegar ao nível dos indivíduos - mas sem perder de vista a necessidade de se estimular o trabalho em equipe. Além disso, também defendem que, para as metas serem motivadoras, elas

devem ser claras, objetivas e mensuráveis, sendo comunicadas com o máximo de transparência. Os exemplos que tais autores fornecem, no entanto, são bastante característicos de projetos em que o nível de incerteza é baixo ou bastante controlável, ou seja, relativas a iniciativas de inovações incrementais. Contudo, é importante notar que os autores aprofundam a questão relacionada aos incentivos mais adequados para cada tipo de inovação, caracterizando, portanto, mais um caso da literatura em que se adota uma abordagem universalista de práticas de gestão de pessoas, em que variáveis de contexto pouco influenciam a definição das mesmas.

Além disso, Goffin e Mitchel (2010) também não discutem a forma de desdobramento de metas da organização (funcionalmente ou de alguma outra maneira). Esses autores, como alguns outros, também consideram que a unidade de definição das metas, mesmo que “cascateadas” de metas organizacionais, é o projeto de inovação, o que, conforme se sabe, nem sempre é realidade. Vale ressaltar, no entanto, que os autores enfatizam a necessidade de as metas dos indivíduos de um mesmo time serem alinhadas, de maneira a promoverem o trabalho em equipe e o foco no projeto de inovação. Os autores defendem que essas metas devem fazer parte dos sistemas anuais de avaliação de desempenho.

Vale ainda lembrar que Goffin e Mitchell (2010) argumentam que o aumento no nível de competências essenciais para inovação pode ser utilizado como indicador em avaliações de desempenho que subsidiam sistemas de recompensas. Nesse sentido, avaliações qualitativas podem ser utilizadas.

Apesar da ênfase conferida por diversos autores na discussão sobre reconhecimentos financeiros para se incentivar a inovação, vale ainda mencionar a corrente que ressalta a eficácia dos reconhecimentos não financeiros. A pesquisa de Barczak et al. (2007), por exemplo, conclui que as empresas que obtêm melhores resultados em inovação utilizam em maior escala formas de reconhecimento não financeiras. Mais do que aplicar práticas de distribuição de lucros ou de ações, empresas lançam mão de práticas como celebrações ao término do projeto,

reconhecimento público na empresa, jantares ou ainda a possibilidade de trabalhar em projetos maiores e mais complexos.

Aliás, a literatura tem buscado enfatizar nos últimos anos os reconhecimentos “intangíveis” oferecidos pelas empresas para obterem o engajamento dos membros dos times de inovação. Bourgeon (2007) menciona que, para obter o envolvimento dos profissionais com o projeto é necessário verificar, já no processo de seleção de tais profissionais, a aderência do tema e do escopo de atuação dos candidatos no projeto aos seus objetivos de carreira. Sundstrom e Zika-Viktorsson (2009) reforçam que, para se obter o envolvimento do funcionário com o projeto, é fundamental que este represente ao membro do time uma oportunidade de desenvolvimento. Além disso, também seria necessário fornecer alto grau de liberdade e responsabilidade para os profissionais criarem e experimentarem, gerando assim comprometimento e espaço para aprendizado. Os autores enfatizam, aliás, a importância de se estimular a comunicação intensa, discussões entre membros do time sobre as soluções propostas, testes em laboratório e *feedback* entre as pessoas. Calamel et al. (2012) também sustentam a importância de os profissionais perceberem a oportunidade de desenvolvimento profissional por meio de incentivo a trocas de experiências e liberdade para experimentação para se obter o engajamento com o projeto.

Dessa maneira, a forma de organização e condução das atividades no projeto (com autonomia e responsabilidade, de maneira que o profissional perceba que aquele trabalho está agregando à sua carreira) já pode ser, por si só, percebida pelos profissionais como uma recompensa, a qual cria forte vínculo dos mesmos com o projeto. Essa discussão, promovida por Calamel et al. (2012), é bastante coerente e alinhada com a apresentada no capítulo 2 sobre os reconhecimentos não financeiros e os motivadores intrínsecos. Aliás, conforme exposto no referido capítulo, Holbeche (2009) enfatiza a eficácia de tais motivadores ao trabalho, como a chance de fazer algo que faz sentido para as carreiras dos funcionários, oportunidades de acelerar o desenvolvimento profissional e o aumento da satisfação no trabalho, também considerados formas de recompensas não financeiras, tendo em vista que representam o reconhecimento “psicológico” pelo trabalho.

4.3 Um contraponto à utilização das práticas de incentivo à inovação

Apesar dos argumentos acima mencionados sobre as práticas de incentivo à inovação em produtos, é muito importante mencionar alguns contrapontos importantes apresentados por alguns autores.

Num texto em que busca analisar o efeito conjunto de programas de incentivo e de treinamento sobre criatividade em projetos de desenvolvimento de novos produtos, Burroughs et al. (2011) conclui que somente quando esses dois elementos são trabalhados concomitantemente tem-se um impacto positivo sobre a criatividade para a inovação. Segundo o autor, muitas pesquisas apontam consistentemente que reconhecimentos extrínsecos minam a capacidade criativa por reduzirem a motivação intrínseca. Esse fato ocorreria por que a percepção de recompensas por parte de um profissional envolvido num projeto de inovação (sendo recompensas entendidas nesse estudo como reconhecimento público, bônus para o time ou bônus para o indivíduo, entre outros) causa uma mudança interpretativa na razão pela qual uma pessoa se compromete com a atividade (criativa, no caso). Assim, ela deixaria de criar por enxergar nessa atividade algo que a satisfaz e lhe é desafiador, para buscar a criação em busca da recompensa. Esse fato faria com que a capacidade criativa diminuísse, gerando resultados piores.

Nesse sentido, o estudo supracitado apresenta um elemento relevante para a presente discussão: por entenderem esse fenômeno, algumas empresas não adotam, conscientemente, qualquer reconhecimento extrínseco formal ou informal para buscar aumentar a atividade criativa para a inovação.

No entanto, segundo Burroughs et al. (2011), treinamento seria capaz de aumentar a motivação intrínseca do profissional (pois a pessoa se sentiria mais capaz de fazer e criar) e assim, quando os mecanismos de recompensa fossem a ele combinados,

trariam resultados positivos, encorajando os profissionais - que já estão trabalhando de forma “mais inteligente” - a trabalharem mais.

Esses argumentos são corroborados pelos estudos de Amabile (1998). Ela advoga que a criatividade é resultado da intersecção entre *expertise*, habilidades relacionadas ao pensamento criativo e motivação (principalmente a intrínseca). A autora é categórica ao dizer que “se dinheiro não necessariamente faz as pessoas deixarem de ser criativas, em muitas situações ele também não ajuda”. Ela ressalta a grande importância da ligação do profissional com o seu trabalho (ou seja, justamente da motivação intrínseca), sendo papel da gestão oferecer condições que a maximizem, tais como desafios, liberdade, recursos, trabalho em grupo, supervisão e apoio organizacional.

Numa linha parecida aos argumentos expostos no trabalho de Burroughs et al. (2011) e aos explorados no também já citado trabalho de Wei et al. (2012), Davila et al (2007) reiteram os riscos da utilização em excesso dos sistemas de incentivos, excesso esse que pode levar a uma concentração em inovações incrementais. Eles corroboram a tese de que recompensas externas podem diminuir a motivação intrínseca, ou seja, a curiosidade interna que motiva os profissionais a inovarem, além de levar gestores a se esquivarem de riscos, privilegiando inovações de menor grau de mudança. Apesar de reconhecerem a importância dos motivadores extrínsecos, os autores ressaltam que muitas pessoas têm alta motivação por serem apaixonadas pelo que fazem, sendo pouco dependentes de fatores externos para se motivarem. Para profissionais de desenvolvimento de novos produtos, recompensas pelo cumprimento de prazos podem ser, por vezes, ineficazes para acelerar o ritmo, e a promessa de gratificar a concretização de algumas metas pode atrapalhar a criatividade.

Dessa maneira, estudos como os acima citados, apesar de ratificarem que, em certas circunstâncias, os modelos de incentivo aumentam a capacidade de inovação das empresas, reforçam o importante argumento de que, em muitas situações, os

sistemas de recompensas inibem a inovação. Esse fato, não intuitivo, justifica o fato de que empresas poderiam não utilizar tais sistemas de forma proposital. É fato que muitas empresas de grande porte, com sistemas de gestão de pessoas estruturados e que sejam orientadas para a inovação, teriam dificuldades de tomar tal decisão. Tendo em vista a existência, em tais empresas, de sistemas de recompensas corporativos (válidos para toda a organização) para incentivar a obtenção de outros objetivos corporativos, seria natural (mesmo que não obrigatório) que esses sistemas incorporassem e endereçassem o objetivo de inovação. Além disso, a adoção de sistemas similares por empresas concorrentes acabaria pressionando as demais organizações a utilizarem sistemas análogos, mesmo não concordando com os mesmos, como uma forma de evitar a perda de competitividade na atração e retenção de profissionais.

De qualquer maneira, esse é um tema que merece atenção, evidenciando, assim, um novo elemento à variável de contexto organizacional relacionada a crenças e traços culturais da organização, que é a crença que a empresa possui na eficácia de motivadores extrínsecos.

Tendo sido explorados os contrapontos à adoção de práticas de recompensas à inovação, pode-se agora apresentar uma consolidação dos principais aspectos abordados sobre o assunto pela literatura revisada.

Fase do processo de inovação	Forma de trabalho	Práticas de recompensas	Considerações e pontos de atenção
Geração de ideias	Individual ou em times	<ul style="list-style-type: none"> • Para profissionais de Pesquisa, conferir maior importância para recompensa financeira fixa (individual) e menor importância para componente variável (KUNZ, 2010) • Para profissionais de Pesquisa, oferecer recompensas pela obtenção de patentes e a eficácia das mesmas na geração de novos produtos (GOFFIN e MITCHELL, 2010; ONISHI, 2013) • Para demais profissionais que contribuem com ideias de novos produtos, oferecer recompensas com base em ideias implementadas, no valor gerado por essas ideias ou na avaliação qualitativa da contribuição do funcionário à inovação (GOFFIN e MITCHELL, 2010) • Oferecer prêmios de baixo valor financeiro a ideias selecionadas e implantadas (BAUMANN E STIEGLITZ, 2014) • Oferecer remuneração variável de longo prazo aos executivos de P&D (LERNER E WULF, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar, ao mesmo tempo, práticas que estimulem tanto inovação incremental quanto radical pode confundir os funcionários e privilegiar inovação incremental (UN, 2010) • Oferecer aos funcionários a oportunidade de opinar sobre os incentivos tende à seleção de indicadores quantitativos relacionados a inovações incrementais (WEI et al., 2012)
Conversão e Difusão	Essencialmente em times	<ul style="list-style-type: none"> • Para profissionais de Desenvolvimento, conferir maior ênfase à recompensa variável, com base em resultados coletivos (KUNZ, 2010) • Estabelecer sistemas de recompensas objetivos, transparentes e mensuráveis (MAURER, 2010), principalmente para inovações incrementais (DAVILA et al., 2007) • Estabelecer e reconhecer alcance de metas relativas ao projeto, tais como aderência ao orçamento, prazo e qualidade esperados (HOEGL e PARBOTEEAH, 2003), principalmente em projetos de inovação incremental (UN, 2010) • Cascadear, a partir do nível organizacional até o individual, metas claras, objetivas e mensuráveis para subsidiar decisões sobre recompensas. Metas dos membros do time devem ser interligadas entre si, conectadas com as metas do projeto e fazer parte da avaliação anual de desempenho. Reconhecimento também pode se dar na remuneração fixa. Para não limitar tal ação, deve-se utilizar “carreira Y” (GOFFIN E MITCHELL, 2010) • Estabelecer avaliação de desempenho que deixa clara a contribuição dos profissionais ou dos times ao sucesso do produto, sendo o reconhecimento proporcional à contribuição (HAMEL, 2007) • Oferecer recompensas financeiras aos envolvidos nos projetos de inovação de sucesso (HAMEL, 1999) • Também utilizar como parâmetro para reconhecimento avaliações qualitativas referentes à proficiência em competência relacionada à inovação (GOFFIN e MITCHELL, 2010) • Para projetos de inovação radical, reconhecer o desempenho da empresa ou da unidade de negócio (UN, 2010) • Principalmente para projetos de inovação semi-radical ou radical, realizar o reconhecimento a partir de avaliações subjetivas, a partir de metas pouco específicas, qualitativas, pautadas em insumos e processos e indicadores no nível da organização. Nesses casos, reconhecimentos podem envolver incentivos de longo prazo e serem definidos apenas ao final do projeto (DAVILA et al., 2007). • Utilizar recompensas não financeiras extrínsecas (tais como celebrações e reconhecimento público) ou intrínsecas (como aderência aos objetivos de carreira, oportunidade de desenvolvimento e autonomia) ao trabalho nos projetos de inovação em produtos (BARCZAK, 2007, BOURGEON, 2007, SUNDSTROM e ZIKA-VOKTORSSON, 2009, CALAMEL et al., 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar em excesso incentivos para inovação pode privilegiar a inovação incremental (DAVILA et al., 2007) • Oferecer recompensas em dinheiro não necessariamente faz as pessoas deixarem de ser criativas. Mas em muitas situações, também não ajuda (AMABILE, 1998) • Utilizar reconhecimentos extrínsecos pode minar a capacidade criativa. Assim, deve-se considerar a possibilidade de não adotar, de forma consciente, qualquer reconhecimento extrínseco (BURROUGHS et al., 2011)

Quadro 1 – Práticas de recompensas à inovação em produtos apresentadas pela literatura e seus pontos de atenção. Elaborado pelo autor.

4.4 Quadro de referência preliminar das variáveis de contexto organizacional

A revisão da literatura acima sumarizada é bastante útil para os objetivos do presente estudo. Não há dúvidas de que a revisão apresentada no presente capítulo enriqueceu em muito as considerações apresentadas nos capítulos anteriores, em que já se buscava chegar às variáveis de contexto organizacional que estão sendo estudadas.

Com mais essa contribuição, pode-se agora apresentar um quadro conceitual de referência com as principais variáveis de contexto organizacional que devem ser consideradas no projeto de um sistema de recompensas voltado à inovação em produtos, segundo o que se pode depreender da análise da literatura estudada até o momento. Essas variáveis e suas respectivas implicações sobre o sistema de recompensas serão detalhadas a seguir.

Variável 1: Orientação estratégica para inovação em produto. Conforme amplamente explorado no capítulo 2, a corrente de autores que advoga pelo modelo de gestão de recursos humanos estratégica prega que os sistemas e práticas de recursos humanos devem suportar uma determinada estratégia corporativa. Seguindo tal raciocínio, a presença ou ausência de orientação estratégica para inovação em produtos representa uma diretriz fundamental para o desenho do sistema de recompensas. É importante lembrar que organizações podem perfeitamente adotar outras diretrizes estratégicas que não a inovação em produtos, tais como, por exemplo, o foco em excelência operacional voltada à produção de produtos de baixo custo, ou a ênfase na intimidade com o cliente, em que o foco é a customização de produtos e serviços ao mesmo (TREACY E WIERSEMA, 1995).

A principal implicação da orientação estratégica voltada à inovação em produtos sobre o sistema de recompensas é bastante direta. Ela deve fazer com que o projetista do sistema adote série de elementos destinados a incentivar esse objetivo,

enquanto a ausência de tal foco desestimularia a adoção de qualquer prática nesse sentido, sendo que o referido projetista deveria considerar elementos que visassem estimular outros objetivos estratégicos.

Detalhando mais esse ponto, a partir da orientação estratégica da organização, uma série de decisões acerca das recompensas fixas, variáveis e não financeiras podem ser tomadas no sentido de incentivar a inovação em produtos. No que tange à remuneração fixa, é possível que, do ponto de vista de comparativo interno (com os demais cargos da empresa) e externo (com valores praticados por empresas concorrentes), sejam previstos salários mais altos aos cargos ocupados por atores importantes no processo de inovação. Conforme visto no capítulo 3 e nas práticas revisadas no presente capítulo, esse fato pode ser especialmente válido nos casos de profissionais da área de Pesquisa. Tendo em vista que esses profissionais estão mais distantes da aplicação prática de seus trabalhos (o que aumenta o grau de incerteza dos mesmos), mas considerando-se que são estrategicamente importantes para a organização, a remuneração fixa tende a ser o instrumento mais adequado para incentivá-los (caso se acredite que os motivadores extrínsecos sejam eficazes, conforme será detalhado mais adiante).

Além disso, ainda no que tange à remuneração fixa, o projetista pode prever avaliações qualitativas com base em competências relacionadas à inovação e seus condicionantes (como o trabalho em equipe, por exemplo), cujos resultados podem ser levados significativamente em consideração na promoção de méritos e promoções. E, a fim de não limitar esse movimento, pode fazer sentido a adoção também da chamada carreira Y na organização.

No que tange à remuneração variável, diversos elementos podem ser influenciados pela orientação estratégica à inovação em produtos. Como a sistemática de remuneração variável é muito condicionada por outras variáveis, ela será detalhada mais adiante. Contudo, fica claro que a sistemática de definição, desdobramento e aferição de metas, passando pela periodicidade de medição, dentre outros

elementos inerentes ao processo de remuneração variável devem ser ajustados para comportar o incentivo à inovação. É fundamental, por exemplo, que indicadores de inovação sejam avaliados para a concessão das recompensas. Além disso, lembrando-se que a inovação em produtos é um fenômeno essencialmente desempenhado em times de trabalho multidisciplinares (como amplamente comentado no capítulo 3), também é extremamente importante que o projetista do sistema preveja formas que garantam o compartilhamento de metas entre os membros dos times de projetos oriundos de diferentes áreas funcionais.

Por fim, o foco em inovação em produtos pode fazer com que a empresa adote uma série de incentivos não financeiros que não necessariamente seriam adotados se a empresa não possuísse tal ênfase. Novamente, nesse ponto, o fato de a inovação em produtos ocorrer por meio de projetos (muitas vezes organizados em times multifuncionais) tem papel importante. A previsão de se oferecer oportunidades de trabalho aos funcionários em projetos interessantes e relevantes para a organização, com alta interação com profissionais de outras áreas, permitindo intercâmbio de conhecimentos, atuação com autonomia e responsabilidade, tudo isso representando uma excelente oportunidade de desenvolvimento, pode ser altamente incentivador a muitos profissionais, o que poderia não fazer sentido se esse tipo de projeto não ocorresse na organização.

Os principais pontos discutidos acerca dessa primeira variável identificada até o momento, assim como suas implicações sobre o projeto do sistema de recompensas, encontram-se sumarizados na figura abaixo.

Variável de Contexto Organizacional 1 (Preliminar): Orientação estratégica para inovação em produtos	
<i>Se a organização tiver...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Forte orientação estratégica para inovação em produtos	<p>→ Apresentar elementos que suportem a estratégia com foco em inovações em produtos, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração fixa diferenciada (em relação a público interno e externo) para cargos ligados diretamente com processo de inovação; • Avaliação qualitativa que avalie comportamentos ou competências ligados a inovação e que subsidiem decisões de carreira; • Adoção de indicadores ligados a inovação nas avaliações de metas que servem como base para remuneração variável; • Sistemática de alinhamento de metas entre os membros das diferentes áreas que participam dos times multifuncionais; • Oportunidade de os funcionários atuarem em projetos relevantes de inovação, com autonomia e permitindo intercâmbio de conhecimentos
Fraca ou inexistência de orientação estratégica para inovação em produto	<p>→ Apresentar especificidades que suportem outras estratégias da empresa (ou seja, não é necessário adotar elementos como os acima listados que visam a incentivar essencialmente inovações em produtos)</p>

Figura 6 – Representação esquemática da variável preliminar “Orientação estratégica para inovação em produtos” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

Variável 2: Tipo de inovação em produto que a empresa pretende realizar.

Partindo-se do pressuposto de que a organização tem como objetivo estratégico inovar em produtos, uma segunda decisão importante que ela deve tomar, e que influencia muito o projeto do sistema de recompensas (conforme bastante explorado em, dentre outros textos, DAVILA et al., 2007 e UN, 2010) é o tipo de inovação em produtos que a empresa pretende realizar e, conseqüentemente, incentivar em sua força de trabalho. Apesar de a literatura apresentar variantes, trabalha-se nesta tese com os dois principais tipos de inovação abordados: inovação incremental e inovação radical. Além disso, considera-se que, apesar de uma empresa poder focar seus esforços apenas em inovações incrementais, dificilmente uma empresa que busca ser inovadora consegue atuar apenas com inovações radicais. Assim sendo, no que tange a essa variável, serão consideradas duas possibilidades: a empresa trabalhar essencialmente com inovações incrementais, ou a empresa enfatizar a busca tanto de inovações incrementais quanto radicais.

As características do sistema de recompensas devem variar significativamente dependendo do tipo de inovação em produtos que se pretende incentivar. Tendo em vista essencialmente o menor grau de incerteza e complexidade inerente às

inovações incrementais, as metas a serem traçadas podem ser muito mais precisas, objetivas e específicas, podendo obedecer o conceito SMART, introduzido no capítulo 2. Conforme já bastante explorado ao longo desse capítulo, metas ligadas aos projetos de inovação (tais como aderência a orçamento, prazo e qualidade), ou ainda referentes a requisitos técnicos a serem obtidos para o produto que passa por uma melhoria incremental, podem ser traçadas de maneira a estimular os membros dos times, com baixo risco de causar justamente o efeito contrário.

Já no caso das inovações radicais, metas que seguem tal conceito podem gerar justamente esse efeito contrário (ou seja, desestimular os funcionários), já que metas muito específicas podem ser pouco exequíveis, tendo em vista as grandes incertezas do processo. Assim, para projetos que se destinam a tipo de inovação, como exposto por Davila et al. (2007), as metas devem ser mais abertas e subjetivas, comportando análise e tratamento de fatores intervenientes que fogem totalmente ao controle dos profissionais (por mais que isso traga efeitos colaterais, tais como o questionamento da imparcialidade de uma avaliação de desempenho realizada com base em metas pouco específicas).

Além disso, como no caso de foco em inovações incrementais cada projeto possui suas contribuições claramente definidas para o negócio, o projeto é novamente uma boa unidade de análise para a definição das metas, como se pode depreender da análise do texto de Maurer (2010). O mesmo não ocorre para inovações radicais. Quando se investe em inovações desse tipo, é sabido que para muitos projetos que não produzirão resultados robustos, um deles, por produzir resultados excepcionais, será altamente compensador. Nesse caso, eventualmente, metas atribuídas à carteira de projetos de inovação, ou aos próprios resultados da companhia, produziram maior efeito sobre os profissionais que desenvolvem tais projetos.

A complexidade para o projeto de sistema de recompensas no caso das empresas que buscam estimular tanto inovações incrementais quanto radicais é que ele, em tese, deveria comportar práticas de incentivos com características distintas. Dessa

maneira, esse sistema deverá, por exemplo, ter flexibilidade para tanto prever metas objetivas e específicas (adequadas para projetos de inovação incremental), quanto para metas abertas, subjetivas (adequadas para projetos de inovação radical). Além disso, nesses casos devem ser feitas escolhas entre a adoção de metas para os projetos, ou a aferição de resultados num nível mais agregado. De qualquer forma, é necessário levar em consideração as ressalvas apresentadas por Un (2010), em que a adoção concomitante de práticas de reconhecimento para incentivar tanto inovação incremental quanto radical pode gerar confusão entre os funcionários e privilegiar inovações incrementais.

Caso a complexidade envolvida no projeto de um sistema de recompensas que vise a incentivar tanto inovação incremental quanto radical seja muito alta, outras alternativas podem ser adotadas. Pode-se lançar mão de sistemas de recompensas totalmente apartados (o que seria facilitado, por exemplo, quando da adoção de times multifuncionais de projeto “autônomos”, segundo a tipologia de WHEELWRIGHT e CLARK. 1992) para projetos de inovação radical, em paralelo aos demais projetos de inovação da empresa, ou ainda adotar-se sistemáticas mais simples, prevendo-se apenas metas corporativas ou no âmbito de unidades de negócio, sem desdobramento aos times de projeto (sejam eles de inovação incremental ou radical).

Por fim, uma última possibilidade no caso de empresas que desejam promover também inovações radicais refere-se à adoção de um balanceamento das recompensas que penda mais para a remuneração fixa, ao invés de conferir muita ênfase aos aspectos variáveis da remuneração, os quais possuem muitas nuances e complicações, conforme abordado acima. Adotar estratégias relacionadas a uma maior remuneração fixa para os profissionais envolvidos nesse tipo de projeto pode ser uma alternativa.

Os principais pontos discutidos até o momento acerca da segunda variável de contexto e suas implicações sobre o projeto do sistema de recompensas encontram-se resumidos na figura a seguir.

Figura 7 – Representação esquemática da variável preliminar “Tipo de inovação em produtos que se deseja realizar” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

Variável 3: Crenças e traços culturais. Enquanto as duas primeiras variáveis tratavam de decisões estratégicas tomadas pela organização (foco em inovação em produtos e tipo de inovação a ser realizada), essa terceira variável está mais relacionada à forma de agir e pensar da organização, assim como em aspectos em que ela acredita e valoriza no que tange a como lidar com seus funcionários e a como motivá-los. Essa variável é desdobrada em duas componentes, conforme descrito a seguir.

Componente 3.1: crenças na eficácia de motivadores extrínsecos: conforme é possível depreender da leitura dos itens 4.2 e 4.3 do presente capítulo, há uma divergência na literatura quanto à eficácia de motivadores extrínsecos para incentivar a inovação nas organizações. Enquanto uma corrente de autores propõe diferentes formas de recompensas que devem ser oferecidas pela organização aos funcionários para que esses busquem realizar seus melhores esforços para desenvolverem mais e melhores produtos inovadores, outra corrente advoga que tal

oferecimento é ineficaz. Dessa maneira, a crença da organização nesse aspecto, compartilhada por suas principais lideranças, deve ser considerada no momento do projeto do sistema de recompensas que visa a incentivar a inovação em produtos.

Nesse sentido, caso as lideranças da empresa compartilhem a crença de que os motivadores extrínsecos são eficazes, o referido sistema irá prever uma série de práticas de recompensas a seus funcionários relacionadas ao oferecimento de tais motivadores, tais como méritos, promoções e remuneração variável pautados no alcance de objetivos de inovação, premiações, entre outros. No entanto, caso a empresa acredite fortemente que tais motivadores extrínsecos são inócuos, o projetista do sistema de recompensas, conscientemente e por opção, não deverá inserir elementos de motivação extrínseca relacionada à inovação.

Nesse caso, eventualmente, tal projetista poderá lançar mão de uma estratégia de remuneração fixa diferenciada *a priori* para profissionais que atuam diretamente com o processo de inovação, de maneira a conferir aos mesmos tranquilidade para focarem em seus trabalhos e aumentar as chances de atração de profissionais intrinsecamente motivados a inovar e de retenção dos mesmos. Aliás, nesse caso, o mais relevante seria buscar garantir, no processo de seleção de pessoal, que os profissionais que estarão diretamente ligados ao processo de inovação fossem intrinsecamente motivados para inovar. Conforme mencionam Goffin e Mitchell (2010), existem técnicas de seleção de pessoas - as quais vêm sendo bastante aprimoradas nos últimos anos - que, além de permitirem identificar se os candidatos possuem as competências necessárias para inovar, possibilitam a avaliação da motivação para a mudança. No entanto, metas e recompensas atreladas ao desenvolvimento dos novos produtos possivelmente não seriam adotadas em empresas que não acreditam na eficácia de motivadores extrínsecos para inovação.

Componente 3.2: Valorização dos resultados financeiros obtidos com os produtos inovadores versus valorização do alcance de metas operacionais dos projetos de inovação. Um segundo elemento relacionado a crenças das empresas

que influencia a forma de se recompensar a inovação está relacionado a que tipo de resultado é utilizado como meta a ser atingida.

Há muitas empresas que privilegiam um comportamento empreendedor relacionado aos projetos de inovação. Conforme comentado por Hamel (2007), existem empresas que preferem premiar apenas os projetos que efetivamente resultaram em produtos bem sucedidos do ponto de vista comercial, após o seu lançamento no mercado. Nesse caso, os funcionários são incentivados a pensarem e atuarem como empresários que, após lançarem os produtos que ajudaram a desenvolver no mercado, compartilham os ganhos por eles resultantes, podendo inclusive fazer fortuna, dependendo dos resultados financeiros efetivamente gerados.

Quando esse tipo de meta é traçada, torna-se menos importante se o projeto foi feito dentro de requisitos pré-estabelecidos de prazo, qualidade e custo. O mais importante é que o produto encontre compradores e gere resultado financeiro para a empresa. Os problemas, nesses casos, é que muitas vezes há um intervalo de tempo que pode ser considerável entre o projeto de inovação e a aferição de tais resultados, além do fato de haver outras variáveis intervenientes no resultado do projeto (de mercado, por exemplo). Conforme comentado no capítulo 2, essa demora para se realizar o reconhecimento e a existência de outras variáveis que interferem nos resultados com base no qual é conferido o reconhecimento pode gerar desestímulo no momento da consecução do projeto.

Já para muitas outras empresas, são privilegiados o esforço e a disciplina na consecução do projeto de inovação. Assim sendo, os times que executam seus projetos de inovação em produtos dentro de prazo, custos e qualidade estipulados ou apresentando requisitos técnicos previamente estabelecidos são recompensados. Quando a empresa decide premiar seus funcionários dessa maneira, acreditando que o esforço deve ser recompensado, elas podem aumentar as chances de engajar seus funcionários, uma vez que elementos como prazo, custo e qualidade do projeto de inovação estão muito mais sob seus controles do que o sucesso comercial do

produto desenvolvido. Além disso, é maior a probabilidade de se obter engajamento com o fato de o reconhecimento estar muito mais próximo, em termos temporais, do esforço dispendido. Contudo, nesse caso, a empresa corre um risco significativo de recompensar um time de trabalho que desenvolveu um projeto que, apesar de ter sido desenvolvido dentro das especificações de prazo, custo e qualidade, além de não trazer lucros para a empresa, pode trazer grandes prejuízos.

A figura abaixo sintetiza os principais tópicos discutidos sobre mais essa variável de contexto organizacional identificada com base na discussão da literatura realizada até o momento.

Variável de Contexto Organizacional 3 (Preliminar): Crenças e traços culturais	
Componente 1: Crença na eficácia de motivadores extrínsecos	
<i>Se na empresa houver...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Crença na eficácia de motivadores extrínsecos →	Utilizar motivadores extrínsecos nas suas diferentes formas (méritos, promoções, remuneração variável e premiações vinculadas ao desempenho em inovação)
Descrença na eficácia de motivadores extrínsecos →	Enfatizar motivadores intrínsecos, com pouca ou sem a utilização de motivadores extrínsecos. Remuneração fixa aos cargos ligados ao processo de inovação deve ser maior
Componente 2: Valorização dos resultados financeiros vs. valorização do alcance de metas operacionais	
<i>Se na empresa houver...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Valorização dos resultados financeiros gerados pelas inovações →	Utilizar metas pautadas nos resultados financeiros gerados pelos projetos de inovação, resultados esses que são compartilhados com os funcionários, podendo distribuir valores expressivos
Valorização do alcance das metas operacionais dos projetos de inovação →	Utilizar metas pautadas em objetivos operacionais dos projetos (ex.: alcance de orçamento, prazo e qualidade especificados). Recompensa não é calculada com base no resultado comercial do projeto

Figura 8 – Representação esquemática da variável preliminar “Crença e traços culturais” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

Variável 4: Sistema de metas e recompensas previamente existente.

Atualmente, boa parcela das organizações de grande porte (para as quais se aplica a discussão da presente tese) já possui um sistema de metas e recompensas, independentemente de sua diretriz estratégica ser voltada ou não para inovação em produtos. Assim sendo, o projetista de um sistema de recompensas que fosse desenhar nesse momento um sistema para incentivar a inovação em produtos teria

que considerar o sistema de metas e recompensas já existente na organização, de maneira a fazer os ajustes necessários, inserindo novas práticas de forma cuidadosa e harmoniosa com as já existentes, para buscar, então, atender aos novos objetivos desejados. Parte-se do pressuposto de que, em havendo um sistema de metas e recompensas já estabelecido e maduro na organização, sua estrutura não seria radicalmente alterada para acomodar as práticas de incentivo à inovação em produtos, mas sim ajustada, utilizando-se os padrões já existentes. Nesse contexto, essa variável a ser considerada no projeto do sistema também é desdobrada em duas componentes.

Componente 4.1: Forma de definição e de desdobramento das metas utilizadas no sistema de recompensas. O primeiro ponto relevante a ser observado no sistema de metas e recompensas já existente na organização é como são definidas as metas utilizadas como base para se atribuir as recompensas e até que nível da organização tais metas são desdobradas. Obviamente, é possível que a empresa ainda não tenha recompensas atreladas a metas. Em um caso como esse, se a organização já tiver um sistema de metas e indicadores, que apenas não for utilizado como base para recompensas, pode haver maior facilidade de se estabelecer o sistema de recompensas associadas a tais métricas. Uma avaliação prévia será necessária para verificar se há como prever, nesse sistema, métricas adequadas para se incentivar a inovação. Caso afirmativo, poderão ser associados esses indicadores ao sistema de recompensas. No entanto, caso também não exista um sistema de metas e indicadores, certamente um maior esforço será necessário para a estruturação do mesmo. Haverá nesse caso, contudo, a vantagem de se fazer as escolhas mais adequadas, sem ser necessário considerar sistemas pré-existentes.

No entanto, conforme comentado, acredita-se que a probabilidade de uma empresa de grande porte já ter um sistema de metas e recompensas definido é alta. Nesse caso, é importante entender o seu funcionamento e o seu impacto sobre o projeto. Uma primeira possibilidade é que haja recompensas na organização atreladas ao alcance de metas corporativas. Nesse caso, partindo-se sempre do pressuposto de que o projetista do sistema de recompensas não deseje alterar a estrutura do

sistema de recompensas vigente, mas sim adequá-lo para incentivar a inovação em produtos, podem ser estabelecidas metas referentes ao resultado conjunto de todas as iniciativas de inovação. Um exemplo típico de meta nesse sentido é faturamento obtido com produtos lançados há até “x” anos. Conforme já explorado, esse tipo de meta pode ser mais adequado para inovações radicais, mas menos eficaz para o incentivo a inovações incrementais, em que metas relacionadas aos projetos são supostamente mais adequadas. Aliás, nesse caso, metas referentes aos projetos de inovação específicos provavelmente não serão utilizadas para fins de recompensas.

Outra possibilidade no contexto aqui discutido é a de a empresa já recompensar seus funcionários em virtude do alcance de metas departamentais. Com esse fato surge uma dificuldade de definir metas para os projetos de inovação, os quais geralmente são interdepartamentais, conforme exposto no capítulo 3. Nesse caso, há uma necessidade de se garantir o alinhamento de metas entre as diferentes áreas. Caso essas metas sejam fruto de desdobramento de metas corporativas, e os projetos de inovações sejam relevantes nesse âmbito (ao menos os principais projetos), é possível que esse alinhamento se dê com menor dificuldade, uma vez que, ao menos em tese, todas as metas surgiram de uma mesma origem e, assim, não deveriam ser divergentes.

Há muitas empresas, no entanto, que já adotam sistemas de recompensas atrelados ao alcance de metas individuais para todo o seu corpo gerencial. É importante notar que quanto mais individualizado for o sistema de recompensas (o que pode ocorrer em função de uma cultura organizacional individualista a qual, segundo HOFESTEDE, 2010, privilegia a atuação, o alcance de resultados e o consequente reconhecimento do indivíduo em detrimento da dimensão grupal), maior a dificuldade de se reconhecer esforços conjuntos ou em time (como é o caso dos projetos de inovação).

Nesse caso, o projetista do sistema de recompensas deverá criar sistemática de definição de metas compartilhadas, buscando garantir que diferentes profissionais

possuam a mesma meta relativa ao projeto de inovação em produto no seu conjunto de metas a ser utilizado para recompensas. Essa necessidade é menos premente quando as metas individuais são fruto do desdobramento de metas corporativas ou departamentais e essas, por sua vez, já contemplam métricas relacionadas aos projetos de inovação. Já quando as metas dos gerentes ou diretores não são necessariamente resultantes do desdobramento de metas corporativas ou departamentais, verifica-se uma maior dificuldade, pois há maior liberdade na definição das metas, e um projeto de inovação que faz parte do rol de metas de um gestor pode não fazer parte do conjunto de metas de outro que participa do mesmo projeto. Um desbalanceamento de incentivos pode ser verificado nessa situação, e assim o mecanismo de metas compartilhadas se faz ainda mais importante.

Como última possibilidade mais expressiva nesse contexto, a empresa já pode adotar recompensas atreladas ao alcance de metas individuais para todos os seus funcionários. Nesse caso, a dificuldade de alinhamento se faz ainda mais presente, sendo necessárias negociações ainda maiores no processo de definição das metas para que projetos de inovação que envolvem funcionários de diferentes áreas façam parte do rol de metas de todos ou da maior parte deles. Novamente, quando tais metas são resultantes do desdobramento de metas corporativas ou departamentais, a chance dos projetos mais relevantes constarem das metas de funcionários de áreas diferentes é maior. No entanto, quando a definição de tais metas não necessariamente surge do desdobramento de metas corporativas ou departamentais, a dificuldade de alinhamento das metas é maior, sendo necessário prever esse espaço de negociação e compartilhamento de metas mencionado no anteriormente, porém em maior escala ou de forma ainda mais organizada – dado que é um universo muito maior de metas que tem que ser considerado. Aliás, a maior quantidade de metas existente nesse caso deve ser considerada inclusive no dimensionamento do sistema de apoio de informática a ser utilizado no processo de avaliação e recompensa.

No entanto, apesar da complexidade adicionada nos casos em que o sistema de metas e recompensas pré-existente prevê a definição de metas até o nível individual,

há ao menos uma vantagem: a possibilidade de mais projetos de inovação estarem associados a metas de profissionais da empresa e fazerem, portanto, parte do sistema de incentivos. Quando as metas deixam de ser desdobradas a partir do nível departamental ou gerencial, obviamente menos projetos podem ser alvo desse processo. Nesse caso, apenas os mais estratégicos para a organização tendem a ser considerados, sendo que outros projetos menores tendem a ser deixados de lado do sistema de recompensas (o que, naturalmente, faz com que recebam menor foco por parte de seus executores se comparados aos projetos que fazem parte do sistema de recompensas).

Nesse ponto, faz-se importante ressaltar que a variável discutida nesse tópico é muito pouco abordada na literatura. Trabalhos como os de Hoegl e Parboteeah (2003), Hamel (2007) e Maurer (2010) partem do pressuposto de que as metas a serem utilizadas como base para o sistemas de recompensa são definidas exclusivamente no âmbito do time de inovação, desconsiderando a possibilidade de sistemas de avaliação e recompensas partirem de metas definidas ou desdobradas funcionalmente. A literatura não discute a relação entre metas interdisciplinares referentes ao projeto de inovação e o rol de metas a ser utilizada como base para a remuneração variável de todos os membros do projeto, lembrando que tal rol pode ser definido nas áreas funcionais. Deve-se lembrar que essa discussão se faz especialmente relevante para projetos de inovação incremental, em que são adotados times funcionais ou “peso leve” (de acordo com a conceituação de WHEELWRIGHT e CLARK, 1992). Nesses casos, inclusive, pode haver conflitos de interesses entre o gestor funcional e o gerente de projeto (quando existir). Eventualmente, o pressuposto adotado pelos autores acima mencionados até pode ser aderente à realidade verificada na consecução de projetos de inovação radical, em que se utilizam times “peso pesado” ou autônomos, e nos quais o gerente de projeto possui maior poder e autonomia sobre a definição das metas de seus liderados. Mas esses casos são minoria.

Além disso, boa parte da literatura também parte do pressuposto de que recompensas atreladas a metas são distribuídas sempre até o nível individual ou do

time. Como foi discutido acima, existe a possibilidade de distribuir-se remuneração variável de forma individualizada, por exemplo, apenas até o nível de gerência. Para os cargos abaixo desse nível (tais como coordenadores, consultores, especialistas, supervisores, analistas, técnicos, operários e, em muitos casos, engenheiros e pesquisadores que participam dos projetos de inovação), muitas vezes simplesmente não é prevista remuneração variável vinculada a metas individuais, departamentais ou do time de trabalho. Nesses casos, até pode ser prevista remuneração variável, mas por meio da Participação nos Lucros e Resultados, que, em geral, não leva em consideração, ao menos diretamente, metas relacionadas aos projetos de inovação. Na literatura analisada também não se encontram ressalvas nesse sentido, discutindo-se apenas o desenho de sistemas de recompensas para todos os profissionais que participam dos projetos de inovação, independentemente do nível na estrutura organizacional, não importando as práticas de recompensas já adotadas para a organização por meio do sistema de recompensas existente.

Portanto, ao se observarem os problemas supracitados, nota-se que a maior parte da literatura apresentada analisa os incentivos para os projetos de inovação em si, pouco discutindo como tais incentivos se adequam aos modelos de recompensas corporativos (válido para toda a empresa), os quais possuem características e rituais de definição próprios. Se, por um lado, as empresas em que todo esse contexto é discutido têm como foco estratégico a inovação em produtos, por outro, certamente as empresas (principalmente as grandes) também possuem outros objetivos concomitantes e áreas que desempenham atividades menos vinculadas a inovação.

Por tudo isso, é muito importante levar em consideração como as práticas discutidas no presente capítulo interagem com as demais práticas de um sistema de recompensas adotado corporativamente. Conforme Wheelwright e Clark (1992), projetos de inovação radical que utilizam times autônomos numa unidade organizacional apartada podem ter um sistema de incentivos exclusivamente desenhado para atender às especificidades de projetos de inovação. No entanto, em todos os outros tipos de projetos de inovação, provavelmente esse não será o caso. Vale notar que empresas podem definir, mesmo para projetos de caráter mais incremental, subsistemas de incentivos próprios para tais projetos. No entanto, ainda

assim é necessário analisar e discutir a viabilidade e a pertinência de se criar tais subsistemas.

Componente 4.2: Periodicidade de apuração de metas do sistema de recompensas. Essa variável é relevante tendo em vista que muitas vezes os sistemas de avaliação de metas e de consequente recompensa existentes na companhia possuem uma periodicidade e um calendário fixos, ao qual não necessariamente se adequam os prazos dos projetos de inovação. Muitas empresas realizam, por exemplo, avaliações de desempenho anuais. Nesse caso, as metas para aquela avaliação também serão definidas uma vez ao ano, geralmente num período fixo (como, por exemplo, no mês de janeiro ou fevereiro). Assim, novos projetos que surgem após esse período e cujas metas não foram, portanto, consideradas a tempo no processo de avaliação, tendem a ser negligenciados na avaliação.

Dessa maneira, nos casos em que a periodicidade da avaliação de metas é menor que ano, o sistema de avaliação de desempenho formal da empresa utilizado como base para recompensas comporta com maior facilidade metas diversas relacionadas aos projetos de inovação (principalmente aquelas mais específicas e pontuais, como comumente ocorre com projetos de inovação incremental). Já quando a periodicidade da avaliação de desempenho é igual ou superior a um ano, há maior dificuldade de as metas relacionadas a projetos constarem do sistema de avaliação de desempenho formal da empresa. Nesses casos, sempre que não houver a coincidência entre o período de definição de metas da avaliação de desempenho, o início e a duração dos projetos, corre-se o risco desses não constarem do sistema de avaliação.

Para se ter um exemplo dessa situação, vale a pena considerar um projeto de inovação com duração estimada em um pouco mais de um ano (15 meses, por hipótese), numa empresa que realiza suas avaliações anualmente. Se este projeto for iniciado logo após o período de definição de metas para avaliação de desempenho, ele não constará da avaliação de período presente, e provavelmente

também não constará da avaliação do período seguinte, uma vez que, quando da definição das metas para esse próximo período, o projeto já estará prestes a ser encerrado. Além disso, muitos projetos de duração menor que um ano podem não entrar no sistema de avaliação, uma vez que seus inícios e termos já poderão ocorrer após a definição de metas e antes da avaliação das mesmas.

No caso de a empresa adotar a avaliação de metas com periodicidade igual ou superior a um ano, seria pertinente o projeto do sistema de recompensas prever outras formas de avaliação da contribuição das equipes ou dos funcionários para inovação (uma vez que grande parte dos projetos de inovação podem não ser considerados na avaliação de metas). Uma possibilidade, nesse caso, é a adoção de avaliações qualitativas de comportamento ou competências que abordem o tema inovação no sistema de recompensas com um peso significativo.

Vale mencionar que esse aspecto também é negligenciado pela literatura. Maurer (2010), por exemplo, argumenta que as metas do projeto de inovação devem ser definidas logo no seu início. Contudo, questões relacionadas à coordenação dos períodos de definição das metas dos projetos e das metas corporativas ou à inserção das metas definidas para o projeto de inovação na avaliação corporativa de metas não são aventadas pela literatura, apesar da relevância de tais questões do ponto de vista prático para a eficácia do sistema de recompensas.

Os principais pontos discutidos acerca da última variável de contexto levantada com base na revisão bibliográfica realizada e suas implicações sobre o projeto do sistema de recompensas encontram-se consolidadas abaixo.

Variável de Contexto Organizacional 4 (Preliminar): Sistema de metas e recompensas previamente existente	
Componente 1: Forma de definição e de desdobramento das metas utilizadas no sistema de recompensas	
<i>Se for(em) verificada(s) na empresa...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Inexistência de recompensas atreladas a metas na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Caso já exista uma avaliação de metas que se deseja aproveitar não vinculada a recompensas, promover tal vinculação, recompensando metas relacionadas a inovação • Caso não exista uma avaliação de metas, projetar um sistema de metas e recompensas totalmente novo
Recompensas atreladas a metas corporativas	→ Considerar a contribuição agregada das iniciativas de inovação como parâmetro para recompensas por meio de algum indicador sobre o tema. Não será possível recompensar projetos específicos
Recompensas atreladas a metas departamentais	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todas as áreas envolvidas nos projetos de inovação
Recompensas atreladas a metas individuais para gerentes, desdobradas a partir de metas corporativas	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todos os gerentes envolvidos nos projetos de inovação
Recompensas atreladas a metas individuais para gerentes não necessariamente desdobradas a partir de metas corporativas	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todos os gerentes envolvidos nos projetos de inovação mais intenso e rigoroso que o anterior
Recompensas atreladas a metas individuais para todos os funcionários, desdobradas a partir de metas corporativas	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todos os funcionários envolvidos nos projetos de inovação
Recompensas atreladas a metas individuais para todos os funcionários não necessariamente desdobradas a partir de metas corporativas	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todos os funcionários envolvidos nos projetos de inovação mais intenso e rigoroso que o anterior
Componente 2: Periodicidade de apuração de metas do sistema de recompensas	
<i>Se for(em) verificada(s) na empresa...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Periodicidade da apuração de metas igual ou superior a um ano	→ Conferir maior peso a outros elementos que avaliem desempenho em inovação (como uma avaliação qualitativa), pois poucas metas referentes a inovação serão avaliadas
Periodicidade da apuração de metas inferior a um ano	→ Enfatizar as metas como um dos elementos principais de mensuração da contribuição a inovação, já que muitas metas relativas ao tema poderão ser consideradas no sistema

Figura 9 – Representação esquemática da variável preliminar “Sistema de metas e recompensas previamente existente” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

A discussão realizada no item 4.4 desse capítulo sobre as variáveis de contexto organizacional que devem ser consideradas no projeto de um sistema de recompensa que visa a incentivar a inovação em produtos, a qual foi sumarizada nas figuras 5, 6, 7 e 8, formam portanto o quadro de referência preliminar da presente tese.

A partir do próximo capítulo, será apresentado um estudo de campo cuja principal finalidade será refinar o referido quadro, de maneira a se chegar às conclusões centrais desse estudo.

5. Metodologia de pesquisa

Neste momento, serão apresentados os aspectos metodológicos que envolvem a pesquisa a ser realizada para verificar a aderência de todo o corpo conceitual abordado até o momento à realidade vivida por empresas industriais de grande porte que operam no Brasil e que buscam na inovação em produtos uma forma de diferenciação.

De maneira sucinta, a pesquisa de campo buscará verificar a forma com que especialistas e projetistas de programas e sistemas de incentivos avaliam as variáveis de contexto organizacional levantadas a partir da revisão teórica realizada (variáveis essas explicadas no quadro de referência apresentado no item 4 do capítulo 4), a partir de seus conhecimentos teóricos e empíricos, assim como de suas experiências práticas. Além disso, também será verificado se existem outras variáveis que tais especialistas e projetistas consideram relevantes no mencionado contexto. Assim sendo, essa pesquisa será realizada de maneira a auxiliar o refinamento do referido quadro de referência para, assim, conferir maior robustez à contribuição teórica a ser fornecida pela presente tese.

Para atingir esse objetivo, inicialmente é necessário definir o universo a ser pesquisado. O assunto em questão é bastante novo não só para praticantes (profissionais que efetivamente projetam e implementam os sistemas de recompensas nas empresas), mas também para especialistas (profissionais externos às empresas, mas que podem influenciar tais projetos), ao menos no nosso país - fato esse que será comprovado mais adiante por meio das evidências coletadas.

Apesar de muitas empresas adotarem o discurso de foco em inovação em produtos, é limitada a quantidade de organizações que adotam efetivamente tal orientação estratégica no Brasil. Ainda mais limitado é o conjunto de empresas que utilizam recompensas específicas para incentivar a inovação em produtos. Assim sendo, o campo de observação é restrito. Essa é a razão, inclusive, pela qual foram escolhidos os dois conjuntos mencionados de profissionais para serem

entrevistados: os especialistas em práticas de recompensas e/ou gestão estratégica de recursos humanos, os quais, ao menos em tese, possuem maiores conhecimentos em tendências das práticas de recompensas relacionadas ao intento estratégico de inovação, além dos próprios projetistas de sistemas de recompensas das empresas com foco em inovação em produtos que serão pesquisadas.

Para a seleção dos especialistas a serem ouvidos, alguns critérios foram obedecidos. Inicialmente, buscou-se entrevistar profissionais com grande experiência profissional, apresentando no mínimo 15 anos de pesquisa e/ou atuação profissional em gestão estratégica de RH, de maneira que pudessem explorar com clareza a conexão do sistema de recompensas com a estratégia da empresa, como é advogado pela maior parte da literatura apresentada no capítulo 2 (tais como BRATTON e GOLD, 2012; DUTRA e HIPÓLITO, 2012; HOLBECHE, 2009). Além disso, buscou-se inserir nesse conjunto profissionais, a princípio, atualizados e atentos às novas tendências da área, uma vez que o assunto a ser discutido é bastante novo e pouco explorado na realidade brasileira, assim como indivíduos que tenham visão ampla de mercado, com oportunidade de conhecer práticas de empresas de diversos setores e com diferentes realidades.

Para atender tal critério, foram escolhidos para compor esse grupo de profissionais consultores e acadêmicos em gestão estratégica de recursos humanos ou em gestão de recompensas. Vale novamente ressaltar que ouvir esse grupo de profissionais é fundamental não só porque ele potencialmente possui o conhecimento de vanguarda (o qual muitos dos projetistas dos sistemas de recompensa podem ainda não possuir, dada a novidade do tema), mas também pelo fato de o mesmo poder influenciar significativamente a elaboração dos sistemas de recompensas estratégicas nas empresas (seja pelo apoio conferido na prática consultiva, seja por repassar conhecimento por meio da atividade docente). Por fim, outro quesito importante que influenciou a lista de profissionais contatados e entrevistados no presente estudo foi a possibilidade de acesso aos mesmos.

Já para selecionar as empresas a serem pesquisadas, outro conjunto de critérios foi utilizado. É importante selecionar empresas em que toda a discussão desenvolvida

até o momento - a qual correlaciona o conjunto de práticas formais de recompensas e o foco estratégico em inovação em produtos - faça sentido. Nesse contexto, devem ser observadas empresas que, além de possuírem claramente um enfoque estratégico em inovação em produtos, possuam também um processo de inovação formal (conforme discussão apresentada no capítulo 3) consolidado ou em consolidação, de maneira a buscar inovações de forma recorrente. Além disso, as empresas a serem pesquisadas também precisam ter sistemas de avaliação de desempenho e recompensas estruturados (conforme abordado nos capítulos 2 e 4).

Difícilmente essas duas características serão encontradas em pequenas e novas empresas (tais como *start ups* do ramo de tecnologia da informação). Desta maneira, prefere-se restringir o estudo a empresas de grande porte e consolidadas no mercado, nas quais o quadro de referência preliminar elaborado possa ser discutido e problematizado.

Um último recorte utilizado na seleção das empresas, por uma escolha de enfoque de pesquisa que direcionou, inclusive, a revisão da literatura realizada no capítulo 3, foi a busca por empresas do segmento industrial. Tendo em vista o foco adotado na presente tese ao incentivo ao desenvolvimento de novos produtos, não serão inseridas no universo de empresas a serem pesquisadas, por exemplo, organizações do setor de serviços. Novamente é importante mencionar que o acesso às empresas influenciará a lista final de empresas pesquisadas.

Assim sendo, de forma objetiva, apresentam-se abaixo os critérios para selecionar as empresas a serem pesquisadas:

- a. Ser considerada uma indústria de grande porte (ou seja, com 500 ou mais pessoas ocupadas, segundo critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, para indústrias) e ter mais de 10 anos de atuação;
- b. Ser uma indústria com foco efetivo em inovação em produtos. Tal fato deve ser atestado pela presença de pelo menos duas das seguintes evidências:
 - Percentual da receita derivada da venda de produtos lançados nos últimos dois anos acima de 25% em algum dos segmentos de atuação;

- Percentual de faturamento anual destinado a P&D superior a 1% (valor esse acima da média para a indústria de transformação, segundo a PINTEC, 2013);
 - Percentual de funcionários que trabalham diretamente com atividades de pesquisa superior a 2%;
 - Ter obtido aprovação e ter levantado recursos junto a órgãos de financiamento a P&D (como, por exemplo, a FINEP, Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia) nos últimos 3 anos;
 - Ter recebido pelo menos um reconhecimento público externo relevante (conferido por instituições, revistas ou jornais acadêmicos ou de negócios pertinentes ao tema) por atuação em inovação nos últimos 3 anos;
 - Apresentar documentos ou práticas internos (tais como missão, visão, valores, programas de premiação à inovação, entre outros), que divulguem explicitamente a todos os funcionários a relevância estratégica de inovação para a empresa.
- c. Possuir programa estruturado de avaliação de desempenho (quantitativo ou qualitativo) e de recompensas.

A aplicação desses critérios no universo de empresas que atuam no país faz com que o tamanho da amostra passível de ser observada seja bastante reduzido. Além disso, deve-se considerar o fato de que o fenômeno que está sendo pesquisado foi pouco encontrado, ao menos de forma profunda e estruturada, na literatura. Por estas razões, a abordagem metodológica mais apropriada para a realização do presente estudo é a pesquisa qualitativa.

Bryman (1989) argumenta que a característica principal da pesquisa qualitativa é a perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. O pesquisador procura extrair o que é importante para os indivíduos, assim como suas interpretações do ambiente em que eles trabalham. A apresentação dos dados deve ser sensível às nuances do que as pessoas falam e aos contextos em que elas atuam. Além disso, a pesquisa

qualitativa busca levar em consideração o desdobramento dos eventos ao longo do tempo, o que é difícil de realizar, por exemplo, em pesquisas quantitativas.

Os métodos mais importantes de coleta de dados associados à abordagem qualitativa para pesquisa organizacional são a observação do participante e a entrevista não estruturada ou semi-estruturada, a qual geralmente é acompanhada da coleta de documentos. A falta de estruturação completa das entrevistas visa a justamente capturar as perspectivas das pessoas e suas interpretações. Assim, a reflexão teórica tende a ocorrer durante ou no final da coleta de dados, ao invés de logo ao seu início. Esse é um dos motivos principais pelos quais muitas pesquisas qualitativas buscam gerar novos elementos úteis para a construção de uma teoria. Essa abordagem considera começar a pesquisa com um conjunto de conceitos amplos e abertos, sendo que o conteúdo é preenchido durante a coleta de informações – característica essa que confere a ela grande flexibilidade.

Essa abordagem mostra-se bastante adequada à realidade do presente estudo. Tendo em vista que a literatura atual ainda é incipiente, o corpo teórico existente sobre o assunto ainda é pouco coeso. As entrevistas qualitativas menos estruturadas que serão feitas com os especialistas buscarão entender o ponto de vista e a interpretação dos mesmos sobre o problema em questão, de maneira a trazer novos *insights* para o quadro de referência que está sendo refinado. Dessa maneira, apesar de se levar um questionário prévio às entrevistas (apresentado no Apêndice A), o mesmo é utilizado mais como um parâmetro para auxiliar a memória do pesquisador do que como um roteiro a ser rigorosamente seguido. Será conferida, portanto, liberdade ao entrevistado para apresentar suas percepções e experiências sobre o tema.

No entanto, essa abordagem escolhida possui algumas limitações. A primeira se refere ao acesso às empresas ou aos entrevistados. Como essa abordagem pode demandar uma interação mais intensa com os objetos de estudo se comparada a outras abordagens, utilizar contatos pré-existentes no ciclo profissional ou até pessoal para obter tal acesso e a disposição de receber o pesquisador é uma tática sugerida por Bryman (1989). Outra limitação é o referente à própria interpretação

das informações fornecidas pelo entrevistado. Apesar de a possibilidade de trabalhar com essa interpretação ser um dos pontos fortes da abordagem frente aos objetivos que ela busca atingir, sempre poderá ser questionada a capacidade de o pesquisador conseguir interpretar corretamente o que foi dito e comunicado (muitas vezes, de maneira não verbal, inclusive) pelo entrevistado. O autor argumenta que o pesquisador deve ter a consciência de que não consegue relatar de forma definitiva e precisa a perspectiva do sujeito observado, sendo importante, portanto, buscar validar as respostas e as interpretações do pesquisador ao longo da entrevista.

Por fim, analisar os dados coletados de forma desestruturada nessa abordagem também é um desafio, podendo requerer diversas “idas e voltas” aos dados coletados ou até buscar dados adicionais para refinar as análises. Todos esses pontos serão levados em consideração pelo autor dessa tese ao longo da coleta de dados e da análise dos mesmos, a fim de minimizar tais limitações.

Apesar de reconhecer a grande interseção entre a pesquisa qualitativa e o estudo de caso, Bryman (1989) diferencia essas duas formas de pesquisa, uma vez que o estudo de caso pode adotar métodos de coleta de dados mais estruturados (utilizando, eventualmente, alguns métodos da pesquisa quantitativa). Para esse autor, a unidade de análise dessa forma de pesquisa é uma empresa ou um departamento de uma empresa (apesar de fazer a ressalva de que o “caso” também pode ser uma pessoa). Para diminuir o problema da falta de generalização e também enriquecer a análise por meio de comparações, o autor afirma que podem ser utilizadas mais de uma empresa para a pesquisa.

No entanto, quando cresce o número de casos estudados, há a tendência de se perder a ênfase na análise do contexto das empresas, de suas particularidades e das perspectivas da evolução no tempo dos elementos que estão sendo estudados - características essas das mais relevantes do estudo de caso. Quando isso ocorre, pode-se questionar, portanto, da razão da utilização desse tipo de pesquisa. O autor ainda comenta que o estudo de caso tem sido muito utilizado para o entendimento de áreas do funcionamento organizacional que não estão bem documentadas,

ajudando a gerar *insights* teóricos para a construção de modelos. E esse é o contexto em que o estudo de caso será utilizado na presente tese.

Corroborando a visão acima exposta, Eisenhardt (1989b) argumenta que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa na qual se enquadra o estudo de fenômenos recentes em ciências sociais, que focam o entendimento de dinâmicas presentes em realidades particulares. A autora, a partir de uma vasta pesquisa bibliográfica, detalha a forma de utilização dos estudos de caso, propondo um processo de construção de teorias a partir desta metodologia. Este processo propõe basicamente as seguintes fases: definição da pergunta de pesquisa e dos construtos prévios; seleção da amostra; definição dos métodos de coleta de dados; coleta de dados propriamente dita; análise dos dados; refinamento das hipóteses; comparação com literatura convergente e divergente; e estabelecimento das conclusões.

Os passos propostos pela autora são bastante úteis para nortear a pesquisa que está sendo realizada. A pergunta e os objetivos de pesquisa foram apresentados logo no capítulo introdutório do trabalho, sendo a problematização dos mesmos aprofundada no capítulo 4. Quanto à seleção da amostra, levando-se em consideração que a autora afirma que, para estudos de caso, tal seleção deve ser teórica (e não randômica), foram definidos critérios a serem utilizados para tal (já expostos no presente capítulo), sendo que a relação de empresas que efetivamente serão pesquisadas dependerá do acesso às mesmas. Vale mencionar que serão pesquisadas quatro organizações, levando-se também em consideração a recomendação da autora, segundo a qual um estudo de casos múltiplos deve contemplar no mínimo 4 e no máximo 10 empresas.

Ainda segundo Eisenhardt (1989b), e também de forma convergente ao exposto por Bryman (1989), os estudos de casos, simples ou múltiplos, devem combinar diversos tipos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser quantitativas ou qualitativas e podem ser utilizadas para proporcionar descrições, testar e gerar teorias. No presente trabalho, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas nas empresas (cujo roteiro encontra-se em apêndice) com profissionais responsáveis por projetos e gestão de sistemas

de recompensas. Além de fazer a coleta de dados por meio das entrevistas, dados também serão coletados por meio de materiais de comunicação interna e externa das empresas, tais como cartazes, folders, textos disponíveis em intranet e website da empresa na internet etc., assim como o registro das observações realizadas pelo pesquisador, de forma a permitir a triangulação de dados.

A partir dos dados coletados, será realizada a análise dos casos estudados, inicialmente de forma individual para, em seguida, realizar a análise entre os casos. Essas análises permitirão que sejam contrastados os principais achados da pesquisa de campo com o quadro de referência preliminar formulado a partir da análise da literatura, de forma a possibilitar uma reflexão crítica do mesmo e o seu refinamento, possibilitando-se, ao final desse trabalho, tecer conclusões que contribuam para o corpo de conhecimento sobre a questão pesquisada.

Apresentado esse panorama geral da pesquisa, é importante, ainda, detalhar alguns pontos relevantes referentes às entrevistas a serem realizadas. Conforme comentado, serão ouvidos profissionais responsáveis pelo projeto e pela gestão de sistemas ou programas de recompensas nas empresas pesquisadas, principalmente aqueles voltados para inovação em produtos. Tais profissionais geralmente trabalham nas áreas de Recursos Humanos ou ainda, em alguns casos, em áreas ligadas a gestão da inovação.

Espera-se que os entrevistados possam fornecer detalhes sobre tais modelos e as variáveis que foram ou devem ser consideradas em suas formulações. Portanto, não necessariamente serão entrevistados os profissionais de maior nível hierárquico na organização que respondem pelos sistemas ou programas de recompensas (tais como diretores executivos ou vice-presidentes), mas os mais adequados para fornecerem as informações pertinentes ao presente estudo (mesmo que sejam pertencentes a um nível de média gerência, por exemplo). Novamente é importante citar que, além desses critérios para seleção dos profissionais a serem entrevistados nas empresas pesquisadas, deverá ser levado em consideração também as restrições de acesso a tais profissionais.

Já com relação, mais especificamente, aos roteiros de entrevista com especialistas e profissionais das empresas, apresentados nos apêndices A e B, vale notar que os mesmos foram estruturados de modo a possibilitar a coleta de informações necessárias para se realizar a análise crítica do quadro de referência apresentado no final do capítulo 4. No entanto, vale ressaltar que foi tomado bastante cuidado na elaboração e aplicação dos mesmos para evitar distorções relevantes na coleta de dados.

Inicialmente, conforme defendido por Yin (2010), foi realizado um teste-piloto numa empresa industrial de grande porte que não chegou a ser considerada na pesquisa, teste esse que serviu não apenas para refinar as perguntas a serem realizadas, mas desenvolver de fato novas linhas de questionamentos. Em seguida, para a redação do questionário na sua versão final e também no momento da condução das entrevistas, tomou-se o cuidado de assumir uma posição neutra, evitando proposições ou explicações que direcionassem as respostas. Buscou-se a todo momento estimular a reflexão dos entrevistados, seguindo conceitos propostos por Thiollent (2004). Principalmente no questionário gerado para os especialistas, as perguntas foram formuladas de maneira mais aberta, sem entrar em maiores detalhes sobre as referidas variáveis do quadro, de tal sorte que os entrevistados pudessem contribuir com conceitos e pontos de vistas distintos do que foi formulado no presente estudo, explorando os elementos que julgavam mais relevantes na discussão em questão.

Tanto isso ocorreu que muitos dos especialistas acabaram discutindo, além das próprias variáveis que julgavam importantes, condições de contorno necessárias para uma implementação eficaz dos sistemas de recompensas. Essas condições apresentadas pelos especialistas, muitas vezes bastante pertinentes, não foram consideradas como variáveis do sistema, uma vez que não influenciavam as especificações que o projetista iria fazer sobre o mesmo. Foram, contudo, consideradas como *fatores críticos de sucesso* para o sistema de recompensas, os quais serão apresentados junto com o quadro de referência refinado, ao final desse trabalho.

Vale notar que as questões direcionadas aos projetistas foram, em alguns pontos, mais específicas, de maneira que pudessem confirmar ou negar, ao longo da entrevista, a consideração das variáveis que estão sendo pesquisadas nos projetos de incentivos existentes na empresa.

De qualquer forma, buscou-se elaborar todas as perguntas de maneira que os entrevistados pudessem apresentar as respostas mais aderentes às suas pesquisas e experiências em diversas empresas (nos casos dos especialistas) e na realidade observada na empresa em que trabalha (no caso dos projetistas), evitando que os mesmos se influenciassem pelo “que seria conceitualmente mais adequado” a ser respondido. Vale lembrar, conforme mencionado no capítulo 1, que as perguntas buscaram se restringir a aspectos conceituais e técnicos que devem ser observados no projeto do sistema de recompensas. Elas não mencionam, portanto, aspectos políticos das organizações que, apesar de poderem influenciar de forma importante as decisões tomadas sobre esse assunto, não fazem parte do escopo de análise da presente tese.

À luz dos critérios e das considerações acima expostos, foi realizada a pré-seleção dos possíveis especialistas a serem entrevistados. Foram buscados profissionais que ocupavam posições relevantes tanto em consultorias ou instituições de ensino de destaque em gestão estratégica de recursos humanos, que de alguma maneira já teriam tido contato com projetos ou estudos na área de reconhecimento e recompensa. Nas consultorias, tendo em vista que a experiência prática do profissional a ser entrevistado era relevante, buscou-se selecionar sócios, diretores ou associados sêniores. Na academia, tendo a necessidade de se buscar profissionais com maior grau de conhecimento e maior poder de influência sobre os projetistas de sistemas de recompensas, foram pré-selecionados professores com, no mínimo, o título de doutor e que atuam nas universidades de maior reputação, principalmente, em cursos de pós-graduação em recursos humanos. Por fim, a viabilidade de acesso a tais profissionais era um fator relevante.

Assim sendo, foi feita uma lista prévia com 13 especialistas, sendo que foi possível estabelecer contato com 9 deles. Ao final, foram viabilizadas 5 entrevistas, as quais

serão apresentadas mais adiante. Elas tiveram duração que variaram de uma hora a duas horas e meia, tendo sido realizadas nos meses de junho e julho de 2014.

Já no caso das empresas, a seleção inicial das organizações industriais de grande porte a serem contatadas foi realizada a partir de publicações acadêmicas e de revistas de negócios que exploravam as organizações de destaque em inovação. Em adição a isso, levou-se em consideração também fatos como a empresa ser associada à Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI) e a auto-declaração por parte da empresa, em documentos institucionais disponíveis (tais como seus websites e, no caso de empresas de capital aberto, relatórios a investidores), como sendo uma organização com estratégia focada em inovação em produtos. À medida que se obtiveram retornos dos contatos com as empresas, buscaram-se mais dados internos que comprovassem tal foco em inovação.

De uma lista prévia de 14 empresas mapeadas que atendiam os critérios para participarem da pesquisa, foram viabilizados contatos com profissionais-foco (ou seja, que trabalham nas áreas responsáveis por projeto de recompensas) em 12 empresas, sendo que desses contatos, 4 aceitaram participar do estudo.

Além das entrevistas realizadas com funcionários dessas quatro empresas (em três casos foram ouvidos 2 funcionários, e um deles, apenas um), também foram analisados materiais internos das empresas solicitados pelo pesquisador ou espontaneamente disponibilizados pelos entrevistados, materiais de gestão a vista utilizados internamente e disponíveis a todos os funcionários, assim como fontes externas geradas pelas próprias empresas (especialmente aqueles disponibilizados por elas nos websites de relações com investidores, os quais, via de regra, possuem dados mais detalhados). As entrevistas com os funcionários das empresas pesquisadas duraram entre quarenta e cinco minutos e duas horas e foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2014.

6. Apresentação dos dados coletados

A partir da orientação metodológica apresentada no capítulo 5, foram realizadas as entrevistas qualitativas com especialistas e estudos de casos nas empresas que aceitaram participar da pesquisa. Para facilitar o entendimento e a posterior análise, os dados coletados na pesquisa de campo serão apresentados justamente em dois grupos: dados coletados junto aos especialistas e dados coletados nas empresas. O texto aqui produzido buscará refletir da melhor forma os dados pertinentes ao estudo levantados junto às fontes mencionadas ao final do capítulo anterior, sendo que as análises de tais dados serão exploradas no próximo capítulo.

A fim de preservar a identidade tanto dos especialistas, quanto das empresas pesquisadas (condição exigida por alguns entrevistados para que pudessem participar da pesquisa), serão omitidos os nomes envolvidos, assim como dados que facilitariam a identificação inequívoca dos mesmos. Dessa maneira, os especialistas serão apresentados com uma identificação por letra, de A a E, enquanto que as empresas serão apresentadas por meio de uma numeração que irá variar de 1 a 4. Apesar disso, serão sempre fornecidas informações de contexto de tal sorte que a referida omissão não prejudique o entendimento de cada uma das experiências e dos casos aqui relatados.

6.1 Entrevistas com os especialistas

6.1.1 Especialista A

O especialista A é sócio-fundador de uma consultoria em gestão estratégica de recursos humanos com mais de 15 anos de existência, além de atuar ativamente em associações de RH. Com mais de 30 anos de experiência profissional, formou-se em Engenharia em uma das mais conceituadas faculdades do país e possui pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos no exterior. Antes de fundar sua consultoria, foi diretor de RH de uma grande empresa multinacional e de uma

consultoria global na área de remuneração. Ele é autor e co-autor de diversas publicações na área de gestão de pessoas.

Inicialmente, o entrevistado afirma que crê fortemente na pertinência de se adotar incentivos para estimular a inovação em produtos, caso esse seja um intento estratégico de uma organização. Para ele, os sistemas de incentivos são feitos para recompensar o trabalho passado e estimular os comportamentos que devem pautar o trabalho futuro dos funcionários. Assim, esses sistemas desempenham o papel fundamental de comunicar claramente o que a organização espera de seus funcionários, explicitando os comportamentos que devem ser manifestados para produzir os resultados esperados. Assim sendo, a estratégia é um elemento central a ser considerado no desenho dos sistemas de recompensas. Se não há estratégia voltada para inovação, não faz sentido adotar incentivos para tal.

Quanto às características do sistema de incentivos à inovação em produtos, o especialista advoga que o mesmo deve se adequar ao ciclo de produção e ao ciclo de inovação da empresa. Segundo ele, no setor petroquímico, por exemplo, o desenvolvimento de uma nova molécula pode durar anos, o que é completamente diferente de um ciclo de inovação em muitos outros produtos. Assim, é preciso tomar cuidado para não gerar estímulos que não respeitem tais características.

Por outro lado, um cuidado que também deve ser tomado refere-se ao fato de que, se a empresa demora demais para oferecer as recompensas, essa empresa não consegue gerar os estímulos desejados. Quando isso ocorre, os funcionários passam a não perceber mais o vínculo entre a ação que gerou um resultado e a recompensa que dele decorreu. Dessa maneira, para ciclos de inovação muito longos, uma possível solução seria a empresa adotar ganhos de curto prazo gerados pelos projetos como referência para compensação.

Essa discussão é relacionada à da influência do tipo de inovação perseguido pela empresa no projeto das recompensas. Segundo o entrevistado, a inovação incremental “pode acontecer todo dia”, inclusive na busca por maior eficiência operacional. Por esse motivo, a ela deveriam ser oferecidos estímulos menores,

simbólicos e pontuais. Já a inovação disruptiva seria um processo caótico, que envolve, portanto, mais erros. Dessa maneira, a inovação disruptiva depende de uma cultura organizacional aberta e da co-criação. Deve-se lembrar, no entanto, que muitas empresas não desejam fazer inovações disruptivas, dado que esse tipo de inovação pode alterar *status quo* e eventualmente a própria estrutura de poder. Por isso, a cultura prevalecente pode ter dificuldade de encarar esse tipo de inovação.

De qualquer maneira, se a organização desejar realizar os dois tipos de inovação, é muito importante que tenha claro a qual deles se deseja conferir maior ênfase. É preciso ter cuidado para não passar mensagens contraditórias com os sistemas de recompensas que tratam os tipos de inovação diferenciadamente, uma vez que os comportamentos que precisam ser estimulados para cada um deles são diferentes. Se a empresa adotar incentivos concomitantes para ambos os tipos de inovação, estimulando ao mesmo tempo, portanto, comportamentos diferentes, há uma grande chance de não obter os resultados desejados.

O especialista, que vem estudando o assunto de inovação em mais detalhes nos últimos meses (com ênfase nos aspectos relacionados à cultura organizacional propícia para inovação), aprofunda a análise dos incentivos à luz da sua convicção de que inovação não é “tarefa de uma pessoa só”. Por essa razão, os incentivos devem ser cuidadosamente concebidos para não estimular o desempenho individual, mas sim o trabalho em equipe. Nesse contexto, é importante que os programas ou sistemas de incentivo a inovação abarquem os comportamentos humanos que levam à inovação, tais como, além do próprio trabalho em equipe, a tolerância ao erro aliado ao foco em resultado.

Além disso, o especialista reforça que o processo de inovação, por ser multidisciplinar, requer o reconhecimento de todos que participam do projeto, e não só de quem tem a ideia que dá início à inovação, compartilhando-se o mérito pelo resultado obtido. No entanto, o entrevistado ressalta que a recompensa pode ser diferente para os diversos times que participam do processo (tais como o de desenvolvimento de produto e o de marketing), uma vez que o envolvimento deles no ciclo de desenvolvimento também é diferente.

Aliás, o especialista ainda acrescenta que, ao seu ver, a inovação não é uma tarefa de todos na organização. Em áreas diferentes (tais como a comercial e a de engenharia) e em níveis organizacionais diferentes (alta gerência e o chão de fábrica), há subculturas diferentes. A menos que a empresa tenha o objetivo explícito de que todos inovem, a empresa deve gerar incentivos específicos para aqueles que efetivamente vão participar da inovação. Assim, a organização deve eleger quem ela quer incentivar.

Outro aspecto ressaltado na entrevista é o poder dos símbolos nos reconhecimentos. Citando a frase “*muitas pessoas fazem coisas por uma medalha que não fazem por dinheiro*”, o especialista menciona que apesar de a empresa ter que adotar recompensas atreladas a salário base, benefícios, remuneração variável, planos de incentivo de longo prazo, entre outros possíveis aspectos financeiros, é essencial utilizar também recompensas não financeiras, principalmente aquelas de forte valor simbólico na organização.

O especialista explorou ainda a questão da inércia dos comportamentos humanos na organização. Os funcionários têm a tendência de repetir comportamentos (até por existir uma cultura instalada). Se o sistema de recompensas está buscando instaurar uma mudança significativa no comportamento das pessoas (por exemplo, de uma empresa não inovadora para uma empresa inovadora), é necessário mudar o todo (e talvez até as pessoas). Nesse contexto, é importante ajustar - ou mudar - todos os subsistemas de recursos humanos. Tais subsistemas devem passar por uma revisão de tal forma a se obter a coerência entre estratégia, cultura e processos organizacionais. Todos eles têm que estar alinhados com o objetivo de inovação, não adiantando, portanto, a alteração do sistema de incentivos de forma isolada. Deve-se lançar mão, portanto, de uma abordagem sistêmica.

Para concluir a sua contribuição ao estudo, o especialista frisou que, segundo sua experiência prática, um projeto de recompensas requer 6 meses de estudo, 3 meses para tomada de decisão e dois anos de implementação. É necessário que haja um aprendizado com os indicadores utilizados, que, via de regra, são definidos por área

ou função organizacional. Assim, deve haver uma discussão sobre quais são os indicadores e sobre a calibragem das metas em termos de níveis de dificuldade. Assim, na realidade não se trata da implementação de um sistema de recompensas, mas sim a gestão desse sistema (o qual deve, necessariamente, sofrer ajustes ao longo do tempo).

6.1.2 Especialista B

A Especialista B é uma profissional com experiência predominantemente acadêmica, apesar de já ter trabalhado em empresas de mercado e em consultoria, sempre na área de gestão de recursos humanos. Professora Doutora de cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* em Administração de Empresas de uma das principais universidades do país, realiza pesquisas nas áreas de gestão de pessoas e inovação, cultura organizacional e aprendizagem, entre outras. Já ministrou disciplinas num dos mais conceituados cursos de MBA em RH do país.

Para a Especialista B, faz todo sentido haver incentivos para inovação, se esse é um objetivo da empresa. No entanto, é fundamental que haja respaldo em termos de estrutura e alinhamento com outras práticas da organização. Ela dá como exemplo o caso de uma empresa de telecomunicações em que trabalhou, em que foi implementado programa de “banco de ideias”. Profissionais eram estimulados a sugerir melhorias em processos e serviços, sendo que as melhores ideias seriam premiadas. No entanto, não havia, nesse caso, uma estrutura para avaliar as ideias, atividade essa bastante trabalhosa. Esse programa estava sendo encarado como uma “campanha” isolada, e estava sob responsabilidade da área de comunicação interna. Assim sendo, verificou-se uma boa intenção, mas que não estava respaldada pela empresa. Faltava direcionamento, suporte e consistência.

Por outro lado, a especialista conhece outro caso de uma empresa metalúrgica em que o programa de ideias é muito bem sucedido, com amplo respaldo e estrutura. Assim sendo, para a entrevistada, a política de incentivos faz sentido, mas “não pode estar solta” em relação aos demais processos da organização.

Uma vez observada a pertinência de se adotar incentivos para a inovação em produtos, a entrevistada elencou justamente as variáveis que podem influenciar o projeto do sistema de recompensas. Para ela, a cultura, a estratégia, o estilo da liderança, o processo de inovação que a empresa desenvolve e a estrutura da organização estão entre as principais. Além disso, ela também cita como variáveis importantes o tipo de inovação que se pretende incentivar, as áreas envolvidas no processo de inovação da empresa (ou seja, se dele participam fortemente somente a área de P&D, se é um processo do qual participam mais algumas áreas ou se é um processo aberto a toda a empresa), o alinhamento das práticas de incentivos com todas as demais práticas de RH e o processo tecnológico da empresa. A seguir, ela detalha as variáveis que considera mais importantes.

No que tange à cultura, o aspecto mais relevante a ser considerado no projeto do sistema de recompensas é o quanto a empresa incentiva a colaboração entre os funcionários, o quanto ela é departamentalizada e o quanto que ela é hierarquizada. Dessa maneira, no momento do desenho do programa, o projetista precisa ter claro o que, nesses aspectos, ele deseja reforçar por meio do programa de incentivos, e qual o impacto que esse programa terá na organização. Nesse contexto, o aspecto da interação entre as áreas é fundamental, pois isso pressupõe a valorização do compartilhamento das informações, essencial para a inovação. A especialista advoga, portanto, que no momento do projeto do sistema de recompensas, o projetista precisa inicialmente buscar entender a cultura da empresa e fazer um plano de gestão da mudança. É necessário entender como o programa interage com esses aspectos culturais e qual o impacto que ele trará sobre o mesmo.

Nesse contexto, foi defendida a ideia de que os incentivos têm que envolver a todos na empresa. A área comercial pode ter um *insight* importante, por exemplo, a partir da sua interação com o cliente, sendo que deve existir um estímulo para que esse *insight* seja levado para a área de P&D. A entrevistada pesquisou um caso em que isso acontece na prática. É famosa nessa empresa uma história de que um porteiro propôs novas mudanças ao presidente, apresentando “uma plantinha” que poderia ser utilizada para fins medicinais. Essa empresa se orgulha em dizer que todos se

sentem mobilizados para inovação. No entanto, a especialista ressalta que operacionalizar esse conceito é difícil, envolvendo muito esforço. Conforme comentado, é necessário haver um processo e um sistema que suporte tal esforço.

Outra variável a ser considerada no sistema de recompensas seria o estilo de liderança preponderante na organização. Isso porque, para o sucesso de um programa de incentivos, o superior imediato sempre tem um papel fundamental. Por isso, a liderança tem que ser envolvida no projeto, seja na fase da sua especificação, ou ao menos na fase de implementação, sendo sua atuação bastante valorizada nesse momento. O que se deve notar é que as principais resistências que surgem no momento da introdução de novos esquemas de recompensas residem nos funcionários e na média gerência. Quando isso ocorre, a média gerência transmite sua resistência para as equipes, potencializando-a. Apesar disso, é comum os líderes diretos serem “esquecidos” nesses projetos. A alta liderança, por estar mais próxima da formulação estratégica, entende o porquê dos novos incentivos. O mesmo não ocorre com a média gerência que, se não for envolvida, o programa “não vai para frente”.

Quanto ao tipo de inovação, a Especialista B entende que inovação incremental e inovação radical compreendem processos diferentes, uma vez que a interação entre as pessoas é requerida de maneira distinta em cada situação. Na inovação incremental, há uma participação maior do próprio pessoal de fábrica. Já na disruptiva, requer-se o trabalho conjunto de profissionais de diferentes áreas. Assim, como são públicos diferentes, os indicadores têm que ser diferentes.

Para a entrevistada, no contexto aqui discutido, o sistema de avaliação de desempenho deve sofrer adequações, mas não em sua estrutura, e sim nos indicadores. Lembrando que temos avaliações do ponto de vista comportamental e de metas, que via de regra são desdobradas, dois aspectos devem ser considerados. Na avaliação comportamental, deve haver uma competência explícita voltada a inovação, ou ao menos comportamentos claramente a ela relacionados. As metas também devem refletir a prioridade que se dá à inovação.

No entanto, há um aspecto fundamental relacionado ao sistema de metas. A especialista também entende que o processo de inovação na organização tem que ser organizado e gerido. Ela cita o caso de outra metalúrgica por ela pesquisada em que se percebeu rapidamente a necessidade de formalizar o processo de inovação. Essa empresa havia iniciado a definição dos projetos de forma desorganizada, sem as interações necessárias. Em seguida, começaram a ser realizadas reuniões para, por exemplo, negociar com as áreas envolvidas os prazos dos projetos as metas a elas relacionadas. Com o aumento do número de projetos e da complexidade do sistema, surgiu a ideia de se criar uma área de “gestão da inovação” (e não “de inovação”) para gerenciar e controlar o processo como um todo, de maneira a se ter uma visão mais ampla e coordenada das prioridades da empresa.

A especialista deixou de acompanhar esse caso antes de verificar se tal área foi implementada ou não, por ter encerrado o projeto que lá desenvolvia. No entanto, o fato relevante foi ter notado que a empresa percebeu a necessidade de haver uma articulação entre as áreas que se envolvem com inovação para melhor gerir as iniciativas (e conseqüentemente as metas) de inovação. Em todo esse contexto, o tema não pode continuar centrado apenas em P&D.

No que tange à utilização de incentivos financeiros para reconhecer inovação, a entrevistada enxerga uma polêmica. Ela entende que eles podem, de fato, ser eficazes para incentivar comportamentos desejados. No entanto, se não forem bem medidos, podem ser fontes de frustrações, gerando o efeito contrário ao desejado.

A especialista também acompanhou o caso de uma indústria em que uma pessoa deu a ideia para criar um novo produto. Essa inovação foi desenvolvida e proporcionou um retorno bastante alto para a empresa. Como a política de recompensas consistia em dividir com os funcionários o retorno das ideias fornecidas, o autor da referida sugestão foi recompensado com uma quantia de aproximadamente 12 salários mensais.

Esse fato logo se espalhou na empresa e criou uma grande expectativa nos funcionários. Apesar de se saber que ideias que obtêm um sucesso como esse são

raras, aparentemente os funcionários desconsideraram tal fato e passaram a gerar, quase que de qualquer maneira, ideias supostamente inovadoras. Como mais nenhuma ideia conseguiu êxito semelhante ao da ideia inicialmente relatada, pouco proveito foi tirado da experiência. O programa que buscava gerar um comportamento positivo em prol da inovação logo passou a ser visto negativamente, tendo em vista a frustração gerada nos funcionários. Assim sendo, é necessário que a empresa saiba qual comportamento ela quer estimular, em que medida e de que forma.

Em paralelo à utilização de estímulos financeiros, a especialista conta que já observou muito a utilização de incentivos simbólicos em empresas, tais como almoço com o presidente e apresentação de projetos de inovação. No entanto, ressalta a importância de as pessoas se engajarem nos projetos mesmo sem uma compensação explícita (seja financeira ou não financeira). Ela cita o exemplo de uma das empresas líderes mundiais no ramo de tecnologia da informação em que pessoas de todas as filiais se voluntariam a participar de alguns projetos de inovação. Tais funcionários, apesar de não serem reconhecidos financeiramente por participarem desses projetos (uma vez que tais projetos não fazem parte do sistema de metas e incentivos da empresa), enxergam como recompensa o desenvolvimento que tal inovação pode proporcionar, além da visibilidade que ela pode dar junto à diversas outras áreas da empresa que não a sua de origem.

A especialista conclui sua entrevista sugerindo, com base num estudo de caso de uma empresa reconhecidamente inovadora do segmento farmacêutico, que a relação entre a cultura organizacional e o sucesso em inovação não é tão direta quanto se pode imaginar. Talvez por se tratar de uma empresa da área da saúde, em que padronização e intolerância a erros são fundamentais, ela não pôde evidenciar aspectos consagrados na literatura como essenciais para a inovação, tais como a cultura de aceitação ao erro. Ela percebeu que havia uma diferença entre as práticas e culturas entre as áreas funcionais. Para P&D, existia uma vertente inovadora muito forte, enquanto que na área comercial a cultura era outra. Essa realidade evidenciaria, portanto, a existência de subculturas, nas quais a forma de se abordar a inovação eram muito diferentes, apesar da grande importância do assunto para a empresa. O que ela percebeu nesse caso como fator preponderante

para estimular a inovação na organização foi o foco conferido da alta direção (principalmente do presidente) ao assunto.

6.1.3 Especialista C

O Especialista C é sócio aposentado de uma empresa global de consultoria, auditoria e assessoria financeira, tendo sido responsável pela divisão de capital humano da mesma no Brasil e América Latina. Atualmente, também possui sua consultoria própria. Foi sócio de outras duas grandes consultorias multinacionais, tendo exercido as mesmas responsabilidades. Formado em Economia e Administração de Empresas, possui mais de 35 anos experiência como consultor, sempre prestando serviços a grandes empresas. Dentre seus principais focos de atuação está o desenvolvimento de projetos nas áreas de planejamento estratégico de gestão de pessoas, sistemas de reconhecimento e recompensa, gestão e avaliação de desempenho e remuneração estratégica. Foi professor num dos mais conceituados MBAs em RH do Brasil.

O especialista inicia a entrevista comentando que costuma trabalhar o tema de gestão estratégica de pessoas nas organizações de acordo com o enfoque contingencialista, já que toda empresa é diferente da outra, possuindo uma cultura peculiar. Assim sendo, um único modelo de gestão de pessoas, qualquer que seja o seu tema específico, não consegue abarcar todas as diferentes realidades organizacionais. Para tanto, na sua prática consultiva, o Especialista C adota um *framework* de trabalho, cujos passos principais são descritos abaixo.

O primeiro passo é entender o que é a organização é e o que ela deseja ser no futuro. A partir desse entendimento, que deve ser o mais profundo quanto possível, é que se deve preparar a sua estrutura para entregar uma determinada estratégia. O problema é que a grande maioria das organizações não faz uma reflexão estratégica adequada, e acaba adotando uma visão de curto prazo.

Em seguida, no que tange mais especificamente a recursos humanos, a empresa deve alinhar seus sistemas, políticas e práticas de gestão de pessoas a essa estratégia empresarial. Ele recomenda encarar tais sistemas, políticas e práticas segundo duas óticas: a dos funcionários e a da empresa. Assim, deve-se obter uma coerência entre os elementos percebidos pelos trabalhadores e que, se bem executados, os motivariam (tais como os processos de avaliação, de desenvolvimento, de atração, de mobilidade de funcionários e de progressão na carreira). Além disso, é preciso estruturar adequadamente processos relacionados à estrutura organizacional, definição de papéis e responsabilidades, comunicação, gestão do conhecimento, ambiente de trabalho, entre outros necessários para uma melhor administração corporativa.

Nesse contexto, o especialista busca analisar, na concepção de seus projetos, a estratégia corporativa, os processos percebidos pelos funcionários e os elementos necessários para a organização, formando um “tripé” que precisa estar alinhado entre si. No entanto, é preciso estar atento ao fato de que a estratégia corporativa é dinâmica, pois o mercado muda muito rapidamente, o que exige constante realinhamento do “tripé”.

Nesse contexto, o entrevistado destaca a importância do sistema de reconhecimento e recompensa. Isso porque é por meio desse sistema que o profissional percebe se está sendo reconhecido e recompensado de forma adequada pelo trabalho que está fazendo e pela sua contribuição à empresa, e, ao mesmo tempo, se estão sendo-lhe oferecidas recompensas que ele valoriza. Aliás, essa seria uma análise bastante sensível atualmente, que os profissionais utilizam continuamente.

Para viabilizar que todo esse sistema se sustente, o especialista advoga que é necessário investimento constante em “infraestrutura”, a qual, no caso de projetos na área de gestão de pessoas, se traduz em investimentos em liderança, modelos de gestão de pessoas, cultura e tecnologia.

A partir da combinação de todos esses elementos acima citados, cada empresa faria os seus modelos, que diferem (ou ao menos deveriam ser diferentes, em maior ou menor grau) dos modelos de outras empresas.

Tratando mais especificamente dos sistemas de recompensas, o especialista faz algumas considerações iniciais. Inicialmente, a modelagem de tais sistemas deve buscar o equilíbrio entre as necessidades e os desejos dos funcionários e os da empresa, sendo que muitas vezes essa relação é intermediada pelos sindicatos. Por um lado, a remuneração deve ser utilizada da melhor forma pela organização, dentro dos limites de recursos existentes, para direcionar os comportamentos desejados. Por outro, o funcionário precisa cada vez mais se sentir satisfeito e recompensado de forma justa, num contexto em que a fidelidade dos profissionais às empresas é muito menor se comparada à de algumas décadas atrás.

Em seguida, o entrevistado recapitula algumas formas de definição da remuneração. A mais comum é a estrutural fixa, que ocorre respeitando a estrutura organizacional adotada pela empresa. A forma clássica de remuneração estrutural é a funcional, que tem como um de seus elementos centrais o salário base. Adicionalmente, há formas de remuneração variáveis, benefícios, remuneração de longo prazo ou ainda as chamadas “formas criativas”, muito vistas nas áreas comerciais, por exemplo.

Nesse contexto, o especialista acredita que a forma mais adequada de se inserir o tema “inovação” no modelo de recompensas é por meio da adoção das chamadas “formas criativas”. Essa seria “uma semente” do processo de incentivo à inovação, podendo ser a já bastante utilizada “premiação por ideias”. Tais ideias seriam avaliadas por um comitê e, se aprovadas, seriam recompensadas. Uma segunda forma que pode ser adotada é a da recompensa pela contribuição que uma ideia traz à organização, seja por diminuição de despesa, ou pelo acréscimo de receita. Essa é uma forma simples, e pontual, de se recompensar a inovação.

Outra forma de se recompensar a inovação seria por meio da avaliação da competência inovação. Essa já não seria uma forma “criativa”, mas sim estruturada variável. Por fim, outra forma estruturada variável de se recompensar a inovação é

por meio de avaliação de metas que adota indicadores relacionados à inovação, indicadores esses que podem ser inicialmente atrelados aos resultados esperados do grupo, e posteriormente atrelados ao indivíduo.

No entanto, o especialista reforça que a recompensa a ser oferecida deve ser sempre um percentual do que o projeto traz ou trará de resultado para a companhia. Se esse valor puder ser apurado dentro de um exercício fiscal, deve-se esperar tal apuração para se distribuir as recompensas. Segundo o entrevistado, “é possível esperar um ano, uma vez que isso é culturalmente aceito pelos funcionários”. Contudo, se os resultados só puderem ser apurados num horizonte mais longo, não se pode esperar para oferecer a recompensa, uma vez que assim se perderia o aspecto motivacional. Nesses casos, pode-se trabalhar com incentivos de longo prazo. Se é esperado que o resultado de um projeto seja apurado, por exemplo, ao final de 3 anos, no primeiro ano distribui-se a compensação calculada com base em 20% do potencial de resultado do projeto; no segundo ano, em 30% do potencial; e no terceiro, nos 50% restantes, podendo esse valor final ser ajustado, para mais ou para menos, de acordo com os resultados efetivamente obtidos com o projeto.

Segundo o entrevistado, sistemas como esses acima descritos costumam ser bem aceitos em empresas grandes, principalmente naquelas que possuem um sistema de governança estruturado. Trata-se de uma remuneração de risco, uma vez que se paga apenas com base no resultado efetivamente gerado ou que será gerado num horizonte mais longínquo. Contudo, esse seria compensado por uma possibilidade de retorno expressiva ao profissional.

Além disso, um projeto de sistemas como esse requer atenção a questões normativas e regulatórias. Dependendo-se de como serão pagos os prêmios (com dinheiro ou com ações), há impactos contábeis, jurídicos e até societários. Se ações a serem concedidas como forma de recompensa forem provenientes de outro país, por exemplo, é preciso envolver o Banco Central. Todos esses impactos precisam ser estudados e explicados com clareza aos acionistas.

O Especialista C admite ainda que questões culturais podem tanto acelerar quanto criar obstáculos à implementação de um programa de recompensas. O primeiro ponto relevante nesse aspecto é a alta direção apoiar o projeto. Nesse quesito, vale lembrar a necessidade de se realizar uma venda eficaz para os acionistas ou para os donos da empresa, para que esses não ofereçam resistência ao programa (o que pode acontecer).

Posteriormente, é necessário diálogo para ouvir os funcionários e diminuir a ansiedade normalmente criada por esse tipo de projeto. Deve-se avaliar se é pertinente a participação dos mesmos na formulação e implementação do projeto, o que, se for viável, é salutar. É importante que o projetista do sistema de recompensas entenda quais são as expectativas dos funcionários e as leve em consideração, sempre que possível. O aspecto geracional, por exemplo, tem sido cada vez mais relevante nessa discussão - funcionários de gerações diferentes têm expectativas distintas com relação à organização, sendo por isso importante o entendimento de qual geração é predominante na empresa.

Na implementação do projeto, é necessário ainda um processo de gestão da mudança, considerando, dentre outras questões, comunicação clara de como será o programa, a fim de diminuir resistências. Uma vez iniciada a implementação, é necessário acompanhamento e gestão dos resultados. Treinamento e análise de impactos são outras ações necessárias no plano de gestão da mudança, buscando sempre mitigar os riscos envolvidos.

Além disso, ainda no que tange às questões culturais a serem observadas pelo projetista, o especialista lembra que há questões implícitas e explícitas a serem consideradas. É preciso analisar todos os sinais disponíveis (artefatos visíveis) em busca dos traços culturais relevantes para o projeto que não estão explícitos. Nesse contexto, ele sugere uma série de questões mais ou menos visíveis a serem investigadas, tais como: “como a empresa faz gestão de riscos?”, “a cultura da empresa favorece de assunção de riscos?”, “há estrutura de governança (conselho fiscal, comitê de gestão de pessoas)?”, “a quem se reporta o diretor de RH: ao diretor financeiro ou ao CEO?”, “a área de RH tem força na organização?”, “como é

o corpo diretivo da empresa: familiar ou profissional?”, “há paredes dividindo as áreas?”, “o ambiente de trabalho é aberto, ou são formados “silos” na organização?”, “há colaboração e incentivo ao compartilhamento de informações entre as pessoas?”, “trata-se de uma empresa que privilegia relacionamentos ou confere maior peso a agendas pessoais?” e “até que ponto a organização que estimula o individualismo?”.

Todas essas questões precisariam ser identificadas pelo projetista do sistema de recompensas. A partir desse entendimento, se necessário, deve-se realizar, no plano de gestão de mudança, um esforço de sensibilização para a necessidade de se trabalhar coletivamente (principalmente se a organização for individualista).

Por fim, é necessário verificar também o perfil da liderança. Cada vez mais a liderança precisa atuar de maneira próxima a seus liderados. Assim, o líder precisa estar preparado para entender o momento de seus funcionários e ajudá-los nas mudanças.

6.1.4 Especialista D

O Especialista D é doutor em Administração de Empresas por uma das principais universidades do país. Pesquisador de uma instituição de ensino, pesquisa e consultoria sem fins lucrativos, é professor e coordenador de cursos de pós-graduação na área de remuneração. É sócio de uma consultoria especializada em gestão de pessoas, já tendo conduzido centenas de projetos para empresas de grande porte nas áreas de gestão de desempenho, remuneração e recompensas e gestão de cargos e carreiras, entre outros.

De acordo com o Especialista D, para se elaborar o projeto de incentivos, é necessário considerar o contexto macro da organização. É preciso entender sua cultura (por exemplo, se busca ser individualista ou se confere ênfase ao trabalho coletivo), o tipo de profissional que a empresa busca – o que está relacionado ao

que a empresa busca do funcionário - e o que esses profissionais esperam da empresa.

Entender se a cultura da empresa é coletivista ou individualista é um aspecto de destaque no contexto aqui discutido. O especialista cita o caso de uma empresa altamente voltada para inovação em produtos (inclusive radical), que atua nos segmentos profissional e de consumo, que vem obtendo grande sucesso nesse quesito por meio da adoção de recompensas coletivas, ao menos no que tange à sua forma de remuneração variável. A empresa adota metas do tipo “obter x% de faturamento provenientes da venda de novos produtos”, mas a compensação pelo atingimento dessa meta ocorre por meio de PLR. Esse caso evidencia como o projeto da recompensa depende da ênfase que a organização quer dar a esse aspecto.

Segundo o entrevistado, é necessário entender o que o profissional buscado pela organização espera dela, pois as pessoas não são motivadas pelas mesmas coisas. Em um estudo que conduziu, foi constatado que funcionários que atuam no terceiro setor são mais engajados, na média, do que profissionais que trabalham em empresas com fins lucrativos, apesar de receberem menos. Isso se dá basicamente pelo maior envolvimento do funcionário com a causa defendida pela organização. Já no mercado financeiro, muitas empresas acabam atraindo pessoas que se sentem mais estimuladas pelos aspectos pecuniários, apesar de, mesmo nesse segmento, o reconhecimento simbólico também ser importante.

Além da visão sobre o que a empresa deseja de seus funcionários e do que esse perfil de colaborador espera da empresa, é necessário observar outras condições de contexto, tais como: características não só do mercado de atuação da empresa, mas também do mercado de trabalho em que a empresa atua (ou seja, analisar questões como: se o profissional buscado é fácil de encontrar e de ser formado internamente ou não); a força do sindicato nesse mercado e a relação da empresa com o mesmo; implicações tributárias do sistema de recompensas; capacidade financeira da empresa e o quanto a folha de pagamentos representa na sua estrutura de custos; e características do processo produtivo e do produto.

Para exemplificar alguns aspectos dessa análise de contexto, o especialista apresenta dois casos. O primeiro de uma indústria petroquímica. Nesse caso, mesmo que a empresa desejasse, ela teria dificuldades em individualizar a atuação, a mensuração de resultados e, conseqüentemente, a recompensa de um operador. Além disso, é provável que o próprio operador não deseje correr grandes riscos pecuniários e que culturalmente a empresa almeje uma abordagem mais coletiva, em que todos trabalhem juntos. Portanto, uma remuneração variável muito agressiva e individualizada, dificilmente seria aceita e bem implementada nessa empresa.

Já num banco de atacado, é mais fácil medir a contribuição individual dos funcionários. Além disso, os profissionais que lá trabalham geralmente podem correr mais risco na remuneração (ambicionando, claramente, maiores retornos), uma vez que, por receberem salários maiores, podem colocar “em risco” um percentual maior de sua remuneração total. Além disso, no mercado em que trabalham, riscos estão inerentemente presentes (tanto no mercado financeiro em si, no que tange à gestão de ativos financeiros, quanto no mercado empregador, já que quase todos os demais bancos de atacado trabalham sob tais premissas remuneratórias). Assim, nesse caso, seria difícil adotar um sistema de recompensas que não fosse individualizado e não envolvesse risco.

Assim sendo, para uma empresa que busca inovação, um aspecto bastante relevante é selecionar pessoas que se motivam pela possibilidade de inovar. Ao mesmo tempo, é igualmente importante a empresa conferir, de fato, possibilidades para os funcionários inovarem. É necessário que a cultura da organização permita a inovação (aceitando o erro e a possibilidade de experimentação, por exemplo). Além disso, dado que inovação é um processo coletivo, é importante que a cultura da empresa também privilegie o trabalho em grupo.

O especialista ressalta que, para tudo isso ocorrer, é fundamental que a estratégia seja voltada para inovação. O ponto inicial dos sistemas de recompensas, aliás, é sempre a estratégia da organização. Ele explica que é necessário haver uma “integração vertical” entre estratégia, valores e princípios corporativos com as

práticas, políticas e processos de gestão de pessoas, concretizada por meio de um alinhamento de mão dupla entre tais elementos. Nesse contexto, a remuneração tem que ser muito bem projetada, uma vez que a mensagem que ela passa é muito concreta e simbólica – ela possui um significado muito forte para as pessoas. Assim, ela precisa refletir claramente o referido alinhamento.

Contudo, além dessa integração vertical, é necessário também haver a “integração horizontal” entre as práticas de gestão de pessoas. Um novo sistema de incentivos, por exemplos, só será eficaz se estiver coerentemente integrado às demais práticas e processos de RH, tais como contratação de funcionários (com base no perfil desejado pela empresa), levantamento de necessidade de treinamento e programas de desenvolvimento. Um problema existente nesse aspecto é que comumente os especialistas de remuneração pouco interagem com os demais especialistas da área de recursos humanos.

Um elemento importante desse conjunto de práticas de RH é o sistema de avaliação ao qual o sistema de incentivos está vinculado. Se inovação é um intento estratégico da organização, inovação deve estar presente tanto na dimensão quantitativa quanto na dimensão qualitativa das avaliações que impactam remuneração.

Há diferentes tipos de avaliação. Uma delas é a de metas, à qual são geralmente atrelados incentivos variáveis. Nesse caso, a remuneração se torna circunstancial e envolve risco para o funcionário. No contexto de uma empresa com estratégia voltada para inovação, as metas precisam refletir esse foco. Uma opção nesse sentido é trabalhar especificamente metas para a área de P&D. É uma possibilidade, portanto, lançar programas específicos. Também podem ser promovidos programas para o chão de fábrica, visando a incentivar inovações incrementais, com metas específicas para esse público.

Outro tipo de avaliação é a qualitativa, em que se avaliam comportamentos. Pode-se adotar, para incentivar inovação, competências que sejam pré-requisito para a mesma (tais como colaboração), ou a própria competência “inovação”. Para serem avaliadas e servirem como parâmetro para desenvolvimento, tais competências são

quantificadas (ou graduadas) por meio dos níveis de complexidade, que seguem uma régua de desenvolvimento do profissional. Nesses casos, é importante que a mensagem privilegie o coletivo.

Com esses pontos em mente, um próximo item a ser detalhado é a utilização dos sistemas de metas existentes nos sistemas de recompensas. Inicialmente, deve-se lembrar que há diversos tipos de remuneração variável: bônus (geralmente atribuído para o grupo executivo), PLR, comissões de vendas, incentivos de longo prazo, campanhas (como os aplicados nos programas de qualidade, por exemplo), dentre outros. Como mencionado, uma possível solução é um programa específico e pontual para inovação. Contudo, isso pode não ser desejável. Se a empresa adota programas para um grupo localizado de pessoas, pode criar um sentimento de segregação e injustiça. E tendo em vista que o processo de inovação é multidisciplinar, pode haver pessoas que estão no projeto e fazem parte do programa de reconhecimento, e outras não. Isso poderia claramente produzir efeitos indesejados. Por isso, o ideal é a adoção de incentivos para inovação nos programas de recompensas já existentes na organização.

O problema nesses casos é garantir alinhamento entre metas. Como é muito importante que as metas departamentais ou individuais contribuam para uma meta maior da empresa e que todos os funcionários enxerguem essa correlação, são muito adotadas no mercado as práticas de desdobramentos de metas, do nível estratégico até o operacional. Contudo, conforme o desdobramento ocorre, seria necessário zelar pelo equilíbrio no nível de dificuldade entre as metas de diferentes profissionais. Isso requer uma discussão coletiva das metas (que muitas vezes não acontece). Além disso, também é comum haver metas que concorrem entre si, o que piora a situação, aumentando o desalinhamento do sistema de metas. Por isso, se faz necessário saber quais são as áreas envolvidas nos projetos de inovação e definir metas que sejam compartilhadas pelas diferentes áreas.

O especialista tem claro que o esforço necessário para garantir tal alinhamento é bastante alto. Por isso, ele sugere que seja adotado o desdobramento de metas até o nível em que é possível fazer tais discussões de equilíbrio com qualidade. Nesse

contexto, foi comentado o caso de uma empresa em que se fazia o desdobramento de metas até o nível do indivíduo. Contudo, não havia qualidade na gestão desse processo, culminando numa sensação de injustiça que diminuía o engajamento dos funcionários. A empresa notou então a necessidade de dispendir grande energia no alinhamento das metas desdobradas até o indivíduo. Foram necessários entre 4 e 5 anos para que o processo se ajustasse e as pessoas tivessem a percepção de que era justo e funcionava bem.

Dessa maneira, o entrevistado acredita que só valha a pena adotar o desdobramento de metas até o nível individual se houver uma estrutura que suporte o processo e que se invista a energia necessária. Num outro caso em que o especialista trabalhou, a empresa revisou seu sistema de metas (que eram individuais) e passou a adotar o desdobramento até o nível de coordenador (que era o nível organizacional até o qual a empresa conseguia fazer uma gestão do processo adequadamente).

Quanto à diferenciação do sistema de recompensas em virtude do tipo de inovação que a empresa busca, o especialista advoga pela não adoção de sistemas distintos para tipos de inovação diferentes. Adotar especificidades nos modelos de gestão de pessoas em geral para áreas diferentes dificulta a mobilidade de carreira, uma vez que são criados desbalanceamentos internos. Por isso, para o caso de empresas que focam concomitantemente inovações incrementais e radicais, ele recomenda a adoção somente de metas distintas, mas num mesmo sistema de recompensas, salvo nos casos em que esses tipos de inovação ocorram numa mesma empresa que adota dois ou mais modelos de negócio muito diferentes. Ele viu esse fato acontecer numa empresa de comunicação que lançou a sua unidade digital. Como se tratava de uma unidade totalmente diferente e apartada, todas as práticas, políticas e processos de RH eram distintos, incluindo as de recompensas.

Por fim, o Especialista D argumenta que as empresas precisam permitir que os processos de RH sejam melhorados ao longo do tempo e amadureçam. Muitos sistemas só vão funcionar em sua plenitude após alguns anos, a partir de um ritual de ajustes. Isso contrapõe a prática observada pelo Especialista D em muitas

empresas em que programas são lançados e depois “esquecidos” (não se dá manutenção).

6.1.5 Especialista E

O Especialista E atua nos dias de hoje como diretor de uma renomada empresa global de consultoria, pesquisa e treinamento na área de gestão de pessoas. Ele acumula 25 anos de experiência profissional na área, tendo sido executivo de RH em empresas de grande porte. Além disso, também desempenha atividade docente em cursos de pós-graduação na área de Gestão de Pessoas.

Para ele, se a organização tem como objetivo estratégico a inovação, faz sentido adotar incentivos voltados para esse fim. No entanto, tais incentivos só terão eficácia se inovação também fizer parte da missão e da cultura da organização. Nesse contexto, a empresa deve estar aberta a qualquer inovação (não só a radical, mas também incremental), sendo que as pequenas inovações também precisam ser estimuladas a todo momento.

O especialista comentou que trabalhou muitos anos com círculos de controle da qualidade. Nessa experiência, continuamente eram oferecidos incentivos não financeiros para as melhorias nos processos. Um dos tipos de recompensas mais comuns empregadas eram viagens técnicas a outras unidades do grupo, por meio da qual o funcionário poderia conhecer novas realidades, e também conhecer novos lugares. Tratava-se, portanto, de uma recompensa não muito dispendiosa, mas bastante frequente e, principalmente, valorizada pelos funcionários. Esse caso demonstra, segundo ele, uma evidência de que a empresa está realmente disposta a inovar e a incentivar a inovação.

Algo que, para o entrevistado, é importante entender nesse contexto, é se a empresa é familiar ou se sua gestão já é profissional. Ele vê grandes dificuldades em se vender um projeto de inovação e de recompensas para inovação em empresas familiares. Nesses casos, seria ainda predominante o pensamento “sempre deu

certo assim, portanto não é necessário inovar”. A preocupação com a inovação só surge, nesse tipo de situação, quando problemas financeiros são percebidos.

O segundo ponto mais importante para o especialista é verificar se os gestores estão preparados para receberem e colocarem em prática as novas formas de incentivos. Se isso não ocorrer, provavelmente o novo sistema não vai funcionar, e o programa correrá o risco de ficar “apenas no discurso”. O entrevistado lembra que é bastante usual a média liderança se sentir ameaçada por este tipo de iniciativa. Assim, é necessário iniciar o esforço para implementação dos incentivos na preparação da média liderança.

Aliás, para apoiar nesse processo, seria recomendável que o programa previsse recompensas diferenciadas para os gestores. Esses profissionais poderiam reconhecidos de forma diferente, ou com maior ênfase. Um reconhecimento especial para o líder do time inovador poderia ser conferido, assim como os gestores que estão trabalhando com maior afinco para a inovação deveriam ser destacados. O intuito desse esforço adicional com esse público é que o gestor seja amplamente envolvido com a iniciativa e entenda claramente que inovação não é apenas “mais um trabalho para ele”. Nesse aspecto, recomenda-se utilizar recompensas não financeiras (como, por exemplo, colocar os gestores para serem patrocinadores de projetos de inovação).

Outro ponto relevante para a eficácia do programa é o alinhamento dos demais processos de recursos humanos com o objetivo de inovação. Para o Especialista E, é preciso alinhar o processo de atração de talentos, o qual precisa estar focado na busca de pessoas voltadas para inovação. Além disso, os programas de treinamento e desenvolvimento também precisam estar ancorados no tema (seja tendo a inovação como pano de fundo, ou até numa trilha dedicada o assunto). A avaliação de pessoas também deve direcionar os funcionários para a inovação, sendo preciso que os indicadores presentes na avaliação reforcem a importância da inovação. Para ele, tratar de inovação é tratar do estabelecimento de uma nova cultura na organização, sendo que, para tanto, os processos de gestão de pessoas têm que estar todos alinhados nesse sentido.

Comentando sobre as avaliações, o entrevistado acredita que é necessário remodelar todo o processo de avaliação de desempenho. Segundo ele, fazer ajustes não consistentes em processos já existentes “não funciona”. A avaliação precisa captar o quanto o funcionário tem buscado ser inovador, o que pode ser feito avaliando quantas sugestões ele forneceu (eventualmente por meio das tradicionais caixinhas de sugestão), quanto tentou atuar com inovações, entre outras questões nesse sentido. Para tanto, reforça-se a necessidade de o líder ser preparado para avaliar e fornecer os *feedbacks* corretos voltados para inovação.

Um exemplo que o entrevistado citou acerca da avaliação de desempenho foi o de uma empresa do setor de educação em que ele trabalhou. Nessa empresa, dos planos de metas dos funcionários (documento em que constavam as metas do ano) tinha que constar pelo menos uma meta voltada para inovação, com peso mínimo de 15%. Tratava-se de uma avaliação quantitativa (ou seja, pautada em meta, e não a um comportamento). Além disso, o gestor também tinha que listar no documento os projetos de inovação em que iria focar no ano e as principais áreas de interface. De três em três meses, o plano de metas era revisado, de maneira a captar mudanças (como por exemplo a entrega de um projeto menor antes do final do ano).

Essa prática deixava muito claro para os funcionários o foco da empresa em inovação. Uma fragilidade do modelo, contudo, era que não havia alinhamento das metas entre os gestores. Assim, apesar de deixar claras as áreas de interface necessárias para se fazer um determinado projeto de inovação que eram meta de um gestor, nada garantia que esse projeto também estaria no plano de metas dos gestores das demais áreas de interface.

Além disso, seria importante também haver indicadores específicos relacionados a inovação para a área de RH. Seriam indicadores que evidenciarão se a área está buscando de fato pessoas inovadoras, se os treinamentos estão sendo focados em inovação (ou seja, se o tema inovação faz parte dos treinamentos e se os treinamentos são inovadores), e o quanto as pessoas estão de fato engajadas com

inovação. Esses indicadores poderiam, inclusive, ser utilizado nas metas dos profissionais da área.

Quanto ao tipo de recompensa a ser adotado, o entrevistado acredita que a ênfase em recompensas financeiras é uma prática controversa. Aliás, para ele, esse é um paradigma a ser quebrado junto aos funcionários. Ainda hoje, muitos têm um pensamento do tipo “só faço o que eu sou pago para fazer”, ou “inovação é para a área de inovação”. E do ponto de vista das lideranças, também ainda é presente o pensamento de que “funcionários são pagos para fazer, e não para pensar”. Esse fato é acentuado pelo ritmo acelerado em que as pessoas trabalham nas organizações, com foco voltado apenas à execução.

Dessa maneira, se a empresa quer estimular a inovação, seria fundamental dimensionar um tempo para as pessoas pensarem. E, nesse sentido, isso só funcionaria com o apoio dos gestores. Eles precisam entender essa questão e incentivar que seus funcionários invistam tempo para pensar em coisas novas, e não só para “produzir”. Os gestores precisam estar cientes, inclusive, de que esse “pensar em coisas novas” pode não trazer resultado algum de curto prazo (o que faz parte do processo de inovação).

Outro aspecto cultural relevante mencionado pelo entrevistado é a pouca ênfase que muitas vezes se dá à cooperação. É importante as empresas incentivarem as trocas entre os funcionários, abrindo espaço para a construção coletiva de ideias. E o reconhecimento tem que ser dado a todos que participaram. A inovação não pode ser vista como “propriedade intelectual de apenas uma pessoa na empresa”.

Por fim, em termos das recompensas a serem fornecidas para cada tipo de inovação, o entrevistado entende que elas devem ser diferentes. Para inovações incrementais, devem ser oferecidas recompensas não financeiras, tais como a celebração na área, aparição no jornal interno, reconhecimento público etc. Ele ressalta que as lideranças devem estar preparadas para celebrar as pequenas inovações junto a suas equipes, e não ficarem focadas apenas nas inovações com

maior grau de novidade. Já para a inovação disruptiva, devem-se oferecer formas mais estruturadas de recompensas, preferencialmente financeiras.

6.2 Estudo de casos

6.2.1 Empresa 1

A primeira empresa analisada é uma organização de capital nacional que atua basicamente em dois segmentos – bens de consumo e farmacêutico -, com faturamento anual superior a R\$ 4 bilhões e que emprega atualmente mais de 10.000 funcionários. A companhia possui quatro unidades fabris no país, as quais produzem seus mais de 4.000 produtos.

A história dessa empresa é relativamente recente, tendo sido iniciada no início dos anos 2000. O crescimento nos seus 10 primeiros anos de história foi marcado essencialmente pela aquisição de empresas. No entanto, a partir de 2011, sua estratégia começou a ser direcionada ao crescimento orgânico. A empresa está finalizando nesse momento um processo de reestruturação iniciado há 3 anos, em que busca organizar suas operações e capturar sinergias após as diversas aquisições. A partir dessa reestruturação, a empresa parte para a busca de crescimento com lucratividade.

Nesse contexto de crescimento orgânico, a inovação em produtos tem um papel fundamental. A empresa possui um moderno centro de inovação, que conta com o trabalho integrado de profissionais de vendas, marketing e P&D, visando ao desenvolvimento de novos produtos que supram as necessidades identificadas junto a clientes e potenciais clientes. Aliás, o principal diferencial dessa organização em relação aos seus concorrentes multinacionais que atuam no país é justamente a busca pelo profundo e contínuo conhecimento do comportamento do consumidor brasileiro, o que possibilita o desenvolvimento e lançamento de novas marcas e produtos. Inovação em produto é vista pela empresa, portanto, como uma das alavancas estratégicas para o crescimento sustentável de longo prazo.

A empresa acompanha com cuidado a evolução de seu esforço de inovação por meio indicadores. No segmento de produtos farmacêuticos, o *pipeline* de inovação contava, no primeiro trimestre de 2014, com mais de 200 unidades de produtos em desenvolvimento, 300 em análise na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), 20 já com o registro obtido, sendo que 8 novas unidades de produtos foram efetivamente lançadas no período. Já no segmento de consumo, em 2013 a empresa atingiu o patamar de 50% do seu “Índice de inovação”, indicador que mensura o percentual de vendas que derivam de produtos lançados nos últimos dois anos.

Nessa empresa, foram entrevistadas a gerente de desenvolvimento organizacional, pertencente à área de Recursos Humanos, e a analista de desenvolvimento organizacional responsável pelo processo de avaliação de desempenho. As entrevistadas relataram que a empresa possui áreas estruturadas de inovação em cada uma de suas duas unidades de negócio (bens de consumo e farmacêuticos), além de áreas corporativas de novos negócios e de projetos estratégicos (as quais também se dedicam ao tema de inovação).

No total, todas essas áreas contam com mais de 300 funcionários (o que representa aproximadamente 2,5% do total de funcionários da empresa), mais um fato que reforça as informações institucionais que apontam a importância estratégica de inovação para a organização. Além disso, “inovar” consta do pequeno rol de direcionadores estratégicos da companhia (mais especificamente da área de consumo). Vale notar que esses dados, aliados ao porte e ao tempo de fundação da empresa, ao indicador de percentual de receitas proveniente de produtos lançados nos últimos dois anos, e ao fato de ela possuir um sistema de avaliação de metas e recompensas estruturado (como será explorado a seguir), preenchem os critérios necessários para a empresa fazer parte da presente pesquisa, conforme apresentado no capítulo 5.

Aliás, é por meio principalmente do desdobramento dos mencionados direcionadores estratégicos que são definidas as metas do processo formal de gestão de

desempenho da empresa, principal norteador do seu sistema de recompensas variável. O processo de gestão de desempenho funciona da seguinte maneira: a partir de cada direcionador estratégico (incluindo o direcionador “inovar”), são desdobradas, ao longo das unidades funcionais, metas para diretores e gerentes (que correspondem a aproximadamente 500 funcionários). As metas são definidas anualmente, até o mês de março, entre gestor e subordinado, podendo passar por ajustes no meio do ano, e são avaliadas em dezembro. A recomendação é que sejam definidas entre 3 e 5 metas para cada profissional. No acompanhamento das metas realizado no meio do ano, recomenda-se que as metas não sejam completamente alteradas, mas sim que sejam feitos os ajustes mínimos necessários por conta de alguma alteração relevante de contexto. Com base na avaliação, é realizado o cálculo de bonificação a ser destinada a cada executivo.

É importante ressaltar que o total de bonificação a ser concedido a um profissional é proveniente dos resultados das metas do negócio (muito calcadas nos direcionadores estratégicos em si e nos objetivos financeiros da companhia) e das metas individuais. Quanto mais alto o nível hierárquico do profissional na organização, maior o peso das metas de negócio na sua bonificação, tendo em vista sua maior influência sobre as mesmas. No entanto, um gerente de linha tem nas suas metas individuais o item de maior peso para a sua bonificação. Informalmente, há gerentes que desdobram metas para os membros de suas equipes funcionais. No entanto, nesses casos, o processo de gestão de desempenho não está formalmente conectado a quaisquer práticas de reconhecimento institucionais.

O processo de gestão de desempenho com as características acima descritas, e que é totalmente suportado por uma ferramenta de tecnologia da informação, está sendo desempenhado pela primeira vez no presente ano na empresa. Até então, o que se tinha eram as metas designadas aos diretores (na sua maioria, financeiras), que geralmente eram repassadas da mesma maneira para os gerentes. O alcance dessas metas formava a base para a distribuição de bônus. Dessa forma, não havia, até o ano passado, a “individualização” das metas até o nível gerencial, assim como também não havia enfoque em metas com maior grau de especificidade, tais como

as de desenvolvimento de projetos, por exemplo. Vale lembrar que até pouco tempo, o foco da empresa consistia no crescimento por meio de fusões e aquisições.

Para garantir que a definição de metas fosse consistente nas diferentes estruturas funcionais, foram definidos “pontos focais”, ou seja, profissionais das próprias áreas de negócio ou de suporte - mas que não são de RH - que ajudaram os diversos gestores nesse processo. Esses pontos focais receberam um treinamento específico da metodologia proposta para a definição de metas (a qual, apesar de não adotar esse nome, segue o conceito de meta “SMART”, acrônimo em língua inglesa que, conforme apresentado no capítulo 2, se refere a características que uma meta definida de forma precisa deve ter, a saber: específica, mensurável, alcançável, relevante e limitada no tempo) para auxiliar a sua difusão.

Os pontos focais também tiveram a incumbência de avaliar todas as metas definidas pelos gestores de suas áreas de atuação, de maneira a buscar garantir uma padronização mínima em termos metodológicos, nível de dificuldade e quantidade das metas, alinhamento entre as metas definidas e os direcionadores estratégicos, entre outras questões. Os profissionais que desempenharam esse papel ajudaram muito na implementação do processo e também trouxeram percepções, dúvidas, sugestões e dificuldades sobre o processo aos profissionais de recursos humanos.

Nesse contexto, um ponto de melhoria levantado para o processo de gestão de desempenho é a necessidade de alinhar as metas e suas ponderações entre gerentes de diferentes áreas, principalmente quando há projetos conjuntos a serem realizados. Tendo em vista a inexistência, do ponto de vista formal, de etapas ou atividades de alinhamento de metas entre departamentos, a área de RH explorou junto aos gestores a necessidade de eles “persuadirem” os colegas de quem dependem para atingirem suas metas (como é comum ocorrer em casos de projetos com equipes multifuncionais) a também consideraram tais metas em seus conjuntos de metas e com ponderação similar. Apesar dessa orientação, a área de RH reconhece esse ponto como um desafio a ser transposto, o qual deve ser tratado para os próximos ciclos da avaliação. Outro ponto que a empresa pretende ajustar

no processo de gestão de desempenho nos anos vindouros refere-se ao desdobramento das metas a todos os níveis de funcionários.

Vale ainda mencionar que, para definir o processo implementado nesse ano, não houve auxílio de uma consultoria externa especializada. No entanto, foi contratada como funcionária uma especialista de uma consultoria (que agregou experiências anteriores de implementação, complementadas com a experiência prévia de outros profissionais da empresa), além de terem sido feitos estudos de melhores práticas com outras empresas. Assim, o modelo implementado foi visto como um “modelo de mercado”, que se mostrou adequado aos objetivos da alta direção e da área de RH, no sentido de estimular os gestores a buscarem resultados melhores para a empresa por meio de um trabalho de excelência em suas áreas de atuação.

Em paralelo a esse processo de gestão de desempenho, essencialmente focado em metas e com base no qual os gestores são recompensados financeiramente, é realizada uma avaliação dos valores e comportamentos desejados para todos os funcionários. Essa avaliação, qualitativa, realizada entre gestor e subordinado, fornece subsídios principalmente para desenvolvimento profissional. É importante notar que, no conjunto de valores e comportamentos avaliados, há alguns relacionados a inovação, tais como “coragem”, “busca por excelência”, “trabalho em equipe” e “versatilidade”, apesar de o termo inovação não aparecer explicitamente em nenhum deles.

No entanto, as entrevistadas deixaram claro que tanto a avaliação de metas quanto a de valores e comportamentos são novas na empresa e estão sendo compreendidas pelos gestores nesse momento, no que tange tanto a seus funcionamentos quanto aos valores agregados por seus resultados. Assim, impactos gerados por essas avaliações (principalmente a qualitativa) na gestão de carreira e promoções, por exemplo, ainda estão sendo absorvidos pelos gerentes.

A despeito de a empresa estar se voltando cada vez mais à inovação em produto, e desse sistema de gestão de desempenho ter sido concebido mais ou menos no mesmo período, a empresa não adota sistemas ou práticas de avaliação e

recompensas específicos para inovação em produtos. Não há, por exemplo, programas para levantamento de ideias ou ainda um tratamento diferenciado ou que contemple, no próprio processo de gestão de desempenho recentemente desenhado, as especificidades de metas relacionadas a inovação. A empresa costuma adotar algumas campanhas, as quais são tratadas como programas de comunicação interna sob demanda e que podem contar com formas de reconhecimento, mas nenhuma foi feita sobre o tema até o momento. E no processo de gestão de desempenho, quando há metas relacionadas a inovação, elas são tratadas da mesma maneira que as demais, ou seja, devem ser definidas obedecendo ao conceito SMART.

Na prática, tal orientação faz com que sejam estipulados objetivos essencialmente relacionados ao atendimento de prazo, orçamento ou especificações técnicas de produtos nos projetos de inovação. Projetos de inovação que já estão em andamento têm, em sua maioria, metas do tipo “produzir produto x com custo y% menor que o atual” ou ainda “disponibilizar novo produto z até mês t”. Alguns gestores possuem metas mais específicas, as quais não consideram os projetos como um todo, mas sim uma parte do processo de inovação. Exemplos de metas nesse sentido são: “atraso máximo nos pilotos de x%” ou “realizar n pilotos no ano”.

Apesar de o processo de gestão de metas ser anual, o modelo adotado não impede que um projeto que inicie depois do período de definição das metas seja inserido no conjunto de metas de um gestor (desde que ele já estivesse sendo vislumbrado no momento da definição das metas), ou que ele termine antes do período de apuração das metas.

Nesse contexto, as entrevistadas lembram ainda que a empresa possui uma área centralizada de Projetos Estratégicos, na qual são centralizados os principais projetos de inovação da empresa. Nesse momento, essa área está estruturando um processo formal de inovação, sendo que muitas de suas metas estão relacionadas justamente a estruturar o processo (tais como implementar ferramentas e processos de geração de ideias, gestão de portfolio de inovação, seleção de projetos, entre outros). Além disso, recentemente a empresa constituiu um grupo para pensar em

novos negócios e inovação radical. Contudo, as metas para essa área também são do tipo SMART. Para se encaixarem nesse modelo, metas relativas a projetos de longo prazo têm que ser faseadas em subetapas, e apresentarem entregáveis específicos e mensuráveis no período da avaliação.

Assim sendo, o foco da empresa é reconhecer o alcance de metas operacionais relativas aos projetos, e não a receita ou resultado líquido gerado por uma determinada inovação. A empresa não tem, e nem considerou ter até o momento, reconhecimento relacionado ao resultado do produto já no mercado. Apesar do esforço inicial que está sendo feito para se pensar em inovações radicais, aparentemente as inovações buscadas pela companhia são primordialmente as incrementais. Verifica-se na empresa um forte foco em resultado financeiro, conquistado a partir da identificação das características do consumidor brasileiro e das melhorias e alterações nos produtos para atendê-las da melhor maneira (gerando, conseqüentemente, maiores volumes de vendas). O foco prioritário em termos de inovação, portanto, é na melhoria de produtos que já possui (principalmente para a unidade de bens de consumo).

Vale notar ainda que não houve na empresa discussão sobre a efetividade ou não de motivadores extrínsecos. Na entrevista, a gerente demonstrou entender o argumento de que eventualmente recompensas com base em metas rígidas voltadas a prazos, custo e qualidade dos projetos podem limitar a criatividade. No entanto, esse ponto não foi considerado no momento do desenho do programa de metas e incentivos.

Por fim, é importante destacar que a principal variável organizacional considerada no desenho do sistema foi o nível de maturidade dos gestores. Buscou-se no momento do projeto do sistema um modelo “simples, objetivo, fácil de entender e operar”. Do ponto de vista externo à organização, buscou-se utilizar um “modelo de mercado”, ou seja, um modelo que já estivesse disseminado em outras empresas, mas que também fizesse sentido para ser empregado na empresa.

6.2.2 Empresa 2

A Empresa 2 é uma empresa de origem nacional do segmento químico com mais de 40 anos de existência. É uma das líderes na produção de tensoativos e em produtos químicos especializados. Atualmente possui atuação global, estando presente por meio de escritórios ou unidades industriais em diversos países nas Américas, Ásia e Europa. Em 2013, sua receita líquida foi de mais de R\$ 3 bilhões, sendo que ao final desse ano a empresa empregava mais de 1.500 funcionários. Ela fornece seus produtos para indústrias nas áreas de cosméticos, limpeza doméstica, agroquímicos, óleo e gás, tintas e vernizes, entre outras.

A atual estratégia da empresa está pautada principalmente na diferenciação por meio do desenvolvimento de novos produtos e na visão de sustentabilidade. A empresa possui centros de pesquisa, desenvolvimento e tecnologia em três países e investe cerca de 1,5% de seu faturamento anual em P&D. Nos últimos anos, tem buscado aumentar seu portfólio de especialidades químicas e incorporar novas tecnologias e matérias-primas de origem renovável. Em 2011, quase um quarto das matérias primas utilizadas foram obtidas de fontes renováveis, o que é fruto de um esforço contínuo no desenvolvimento de pesquisas que buscam a substituição de derivados de petróleo. Nesse mesmo ano, foram depositados 7 pedidos de patente. Outro elemento que ratifica o foco da empresa em inovação é que quase 6% de seu quadro de funcionários está diretamente envolvido no desenvolvimento de novos produtos e processos. Para auxiliar seus projetos de desenvolvimento tecnológico, a empresa conta com financiamentos da FINEP há mais de uma década. Todos esses fatos comentados até aqui, aliados à existência de um sistema maduro de metas e recompensas a ser detalhado abaixo, fazem com que a empresa preencha os quesitos necessários para participar da presente pesquisa.

Foram entrevistados nessa empresa os gerentes de Remuneração e Mobilidade e a Gerente de Desenvolvimento Organizacional. Ambos afirmaram que a empresa não possui, corporativamente, nenhuma prática específica para recompensar a inovação. Há apenas, em uma das plantas industriais da empresa, no estado da Bahia, um

programa de sugestões, em que as melhores ideias de inovação são reconhecidas simbolicamente com prêmios.

As práticas de avaliação e recompensa institucionais são calcadas principalmente em dois sistemas de avaliação de desempenho, um coletivo e outro individual. Podem constar de ambos os sistemas metas relativas aos projetos de desenvolvimento de novos produtos liderados pela área de P&D, por exemplo, da mesma maneira que podem constar metas de projetos ou processos de quaisquer outras áreas.

Na empresa, as duas principais áreas que possuem metas mais relativas a inovação são P&D e Vendas. A primeira possui metas relacionadas aos seus projetos mais importantes. Já na segunda, há uma relevante meta relativa ao percentual da margem gerada por vendas de novos produtos. A recompensa das áreas envolvidas na consecução dos projetos de desenvolvimento de novos produtos é sempre realizada com base no atingimento de metas operacionais, geralmente relacionadas a prazo, qualidade ou custo. Ou seja, não há participação nos resultados financeiros obtidos por um determinado projeto após o seu lançamento no mercado. Eventualmente, funcionários que tenham apresentado grande destaque num projeto que trouxe resultados excepcionais podem ser reconhecidos pontualmente, por meio de aumento salarial por mérito ou por meio de promoção. Mas até pelo fato de a empresa possuir uma cultura que privilegia o coletivo (ao menos até o momento), evita-se reconhecer com grande recorrência desempenhos individuais.

A avaliação de desempenho coletiva anual é a base para definição de remuneração variável. Nela, são avaliadas metas globais (válidas para toda a empresa, geralmente objetivas e financeiras) e setoriais (válidas para as diferentes diretorias ou gerências, que também podem ser financeiras, mas podem igualmente ser relacionadas à entrega de projetos nos seus prazos-limites e dentro de seus orçamentos previstos, por exemplo). Nesse contexto, para que haja elegibilidade à remuneração variável num determinado ano, um patamar mínimo de valor econômico deve ser gerado pela empresa. A geração de valor é medida pelo EVA

(*Economic Value Added*). Assim, se um patamar mínimo de EVA não é alcançado pela organização num determinado ano, não é distribuído nenhum valor.

Uma vez tendo sido igualado ou superado esse patamar mínimo, e até um valor máximo estipulado, passa a ser aferida remuneração variável, que é sempre calculada em termos de um múltiplo de salários mensais de um profissional. Esse múltiplo de salários é calculado a partir do EVA obtido pela empresa no ano e pode ser aumentado em até 30% ou diminuído também em até 30% a partir do alcance das metas globais e das metas setoriais. Atualmente, as metas globais estão relacionadas a indicadores de custos e de margens financeiras. Já as metas setoriais variam em cada gerência, sendo que atualmente para a área de P&D, há metas relacionadas ao desenvolvimento de novas aplicações, e para a área de vendas, metas associadas ao percentual da margem gerada por venda de novas aplicações, conforme já comentado.

Já a avaliação de desempenho individual anual funciona da seguinte maneira: entre dezembro e janeiro, cada diretor define as prioridades da diretoria sob sua responsabilidade. Essas prioridades formam o principal parâmetro para a definição de metas setoriais (que farão parte da avaliação de desempenho coletiva, a ser explicada mais adiante) e das metas individuais dos profissionais que atuam nessa estrutura organizacional. Segundo os profissionais entrevistados, há grande alinhamento entre as metas setoriais e as individuais.

Todos os profissionais com cargo igual ou superior aos de analista sênior - nas estruturas administrativas - e de supervisor - nas plantas industriais - possuem metas individuais. Essas metas, que devem ser no mínimo 3 e no máximo 5 para o ano - também seguem a metodologia SMART, devendo ter, cada uma delas, o “peso” de no mínimo de 15% no total do plano de metas (documento em que são registradas as metas individuais). É incentivado que ocorram acompanhamentos trimestrais da evolução do cumprimento das metas entre gestor e subordinado, e é prevista uma revisão das metas no meio do ano. A apuração final do atingimento das metas ocorre em janeiro do ano seguinte.

Atualmente, não há um sistema computacional que suporte esse processo de avaliação, sendo que ele acaba ocorrendo por meio da utilização de planilhas eletrônicas. No entanto, tendo em vista que essa avaliação ocorre nesses moldes desde 2009, ela já está bastante incorporada aos processos de gestão da companhia. Assim sendo, todos sabem que precisam ter suas metas definidas, acompanhadas e apuradas ao longo do ano, uma vez que a avaliação de desempenho consiste num importante insumo para os processos de gestão de pessoas da empresa. A avaliação de desempenho individual é especialmente importante para as decisões relativas à carreira do profissional na empresa, impactando, por exemplo, decisões sobre salário fixo (mérito e promoção), e, no caso de baixos desempenhos continuados, pode ser um dos parâmetros para se definir o desligamento de um profissional.

Nesse contexto, vale mencionar que as áreas de P&D e Vendas, que estão mais envolvidas, segundo os entrevistados, no processo de inovação da empresa, atuam fortemente em conjunto para a definição de metas para o ano, buscando o maior alinhamento possível na definição metas setoriais e individuais. Percebe-se uma intimidade grande entre as áreas, as quais, inclusive, se organizam da mesma forma (divididas por mercado, conforme será detalhado a seguir). No entanto, para as demais áreas, a questão de compartilhamento de metas entre diferentes áreas e profissionais que participam de projetos multidisciplinares tem se mostrado importante e, ao mesmo tempo, desafiadora. De qualquer forma, percebe-se uma melhoria no processo ano após ano nesse quesito.

É ainda importante mencionar que a área de P&D vem ganhando relevância cada vez maior para a companhia. Uma das várias evidências dessa afirmação é que mais de 5% dos funcionários da empresa no Brasil está nessa área. Tendo em vista a sua relevância estratégica, atualmente a área se reporta diretamente ao presidente da empresa, apesar de não ter um diretor específico (a empresa apresenta hoje um quadro bastante enxuto de diretores, que são apenas 4). Atualmente, P&D é representada por um colegiado de 5 gerentes sêniores, e está estruturada segundo mercados que a empresa atende (estrutura essa replicada, conforme comentado, na área de Vendas, evidenciando intensa a sinergia entre as duas áreas).

Como a empresa tem apostado cada vez mais no estabelecimento de uma intimidade com o cliente, a atuação de P&D é bastante importante. Ao invés de receber um *briefing* da área de compras um cliente sobre uma nova aplicação que deve ser desenvolvida para atender suas necessidades, a empresa tem buscado se associar à área de marketing e produtos do cliente para ajudar a definir, em parceria, o que deve ser desenvolvido para atingir diferenciais de mercado para o cliente. Assim, o foco de atuação da empresa tem sido gerar aplicações que sejam totalmente adequadas às necessidades identificadas em conjunto com o cliente.

Contudo, os entrevistados reconhecem que esse tipo de atuação, apesar de agregar valor e ser estratégico para a companhia, tende a manter o desenvolvimento de inovações num patamar incremental. Internamente, é comentado que de pouco adianta desenvolver um novo produto “muito bom, mas que não teve aplicação”. Para a empresa, é melhor desenvolver algo “com um décimo do custo de um desenvolvimento disruptivo, mas que teve uma aplicação direta para o cliente”.

Ainda sobre as metas individuais ou setoriais, é importante mencionar que não há restrições em se considerar do plano de metas um projeto que se inicia após o período de definição de metas. Para tanto, só é necessário que o projeto tenha seus entregáveis e suas datas limites previstos no período de definição de metas. Além disso, também não há problema de um projeto que consta do plano de metas terminar depois o período de apurações de metas. Nesse caso, é necessário estar claro o que vai ser entregue até o período de apuração.

Além disso, vale mencionar que os modelos de avaliação e recompensas foram desenvolvidos internamente, sem auxílio de consultoria, com o intuito de serem concebidos modelos que se adequassem melhor à realidade da empresa. No entanto, os entrevistados ressaltam que o foco dos mesmos é estimular a produção de resultados com sustentabilidade (do negócio e do planeta), e não propriamente inovação (a qual, por sua vez, deve estar subordinada à produção de resultados com sustentabilidade).

O questionamento sobre a eficácia dos motivadores extrínsecos sobre a inovação chamou bastante a atenção do responsável pelo processo de avaliação e recompensa da empresa. Ele comenta que até hoje nunca foi questionado por responsáveis pela área de P&D se a recompensa pela inovação interfere negativamente na capacidade de criação e inovação ou se incentiva com maior ênfase a inovação incremental. Contudo, o entrevistado percebe, como um gestor da área de recursos humanos, que existem riscos na adoção em excesso dos motivadores extrínsecos para inovação, e mencionou inclusive que iria aprofundar a questão com gestores da área de P&D. Apesar de o enfoque da empresa ser eminentemente em inovação incremental, para a área de novos negócios, por exemplo, que é estimulada a pensar em negócios e produtos totalmente fora dos padrões da empresa (o que mais se assemelharia a inovação disruptiva para a organização), adotar metas e incentivos nos moldes dos modelos utilizados atualmente pode não ajudar ou até desestimular a produção dos resultados esperados para essa área. Para o entrevistado, esse tema se mostrou “bastante interessante”, merecendo maiores discussões na empresa.

Os entrevistados fizeram questão de mencionar ainda que, como tendência, o modelo de recompensas da empresa deve começar a considerar as metas individuais como insumo para pagamento de remuneração variável. A intenção da empresa é fazer com que a contribuição individual ganhe peso ainda maior nos processos de reconhecimento. Como já foi comentado, maior ênfase no reconhecimento é conferida atualmente ao desempenho coletivo. A empresa não deseja mudar totalmente essa realidade, mas quer tornar a avaliação mais individualizada.

Por fim, a empresa também aplica uma avaliação de competências, sendo que do quadro de competências da empresa, reformulado em 2012, consta explicitamente a competência “inovação”. Essa avaliação é aplicada anualmente a todos os funcionários e também é base para *feedback* e tomada de decisão sobre carreira. No caso dos funcionários que também participam da avaliação de desempenho individual, o nível de entrega de resultados individuais e do nível de proficiência nas

competências são analisados de forma conjunta por comitês, auxiliando a tomada de decisão acerca de carreira, promoção, sucessão, entre outras.

6.2.3 Empresa 3

A Empresa 3 é uma multinacional industrial de capital nacional do ramo de alimentos, com faturamento anual de quase R\$ 30 bilhões e dezenas de milhares de funcionários. Ela surgiu na sua configuração atual em 2009, mas é fruto da fusão de duas tradicionais e estruturadas empresas do setor, ambas com mais de 60 anos de história e processos de gestão bastante consolidados. A empresa tem focado fortemente na sua internacionalização, não só por meio de exportações, mas também pelo estabelecimento de unidades fabris em outros países. Atualmente, a empresa possui mais de 40 unidades industriais no Brasil e 9 no exterior.

Com a chegada de uma nova equipe de gestão na sua alta cúpula há aproximadamente um ano e meio, a empresa está passando por uma mudança em sua filosofia, que passa a ser muito mais voltada para o cliente – não só o brasileiro, mas também o de outros países. Esse fato se traduz na busca pelo entendimento das práticas culturais dos diversos locais em que a empresa atua, de maneira que a empresa se adeque melhor a todos os novos *stakeholders* envolvidos na sua operação (principalmente aos clientes).

Nesse contexto, inovação em produtos tem desempenhado um papel relevante na estratégia da organização. Está no seu posicionamento estratégico ser uma das melhores empresas de alimentos do mundo, sendo que, para tanto, inovação é apresentada como um dos pilares pelo qual ela quer ser reconhecida. Na sua estratégia de internacionalização, a significativa ampliação do portfólio de produtos é um dos aspectos centrais, sendo que o foco será cada vez menos em *commodities* e cada vez mais em produtos processados.

A empresa conta com uma Vice-Presidência de Marketing e Inovação, a qual confere especial atenção ao lançamento de novos produtos. Além de buscar se

adequar continuamente aos perfis de consumidores em todo o mundo – perfis esses que são dinâmicos -, a empresa também tem de se adequar às legislações relacionadas a alimentos saudáveis e à tendência geral de busca por maior sustentabilidade nas operações. Tudo isso impulsiona a necessidade de novos desenvolvimentos.

Como uma das iniciativas para fazer frente a essa necessidade estratégica, a empresa inaugurou em 2013 um centro de inovação com mais de 10.000m², o qual comporta uma planta piloto e abriga a diretoria de P&D e Qualidade. Nesse centro trabalham 250 funcionários, dos quais mais de 180 são pesquisadores e técnicos. Somente para esse centro inaugurado no ano passado, a empresa já recebeu mais de R\$ 100 milhões da FINEP. Em 2012 foram lançados, tanto no mercado interno quanto externo, mais de 400 novos produtos, enquanto que em 2013 foram disponibilizados aos consumidores 219 novos produtos.

Todo esse esforço vem rendendo frutos reconhecidos não só internamente, mas também externamente. Nos anos de 2012 e 2013, a empresa foi reconhecida como uma das 100 empresas mais inovadoras do mundo por uma das revistas de negócios mais importantes do planeta. Esse reconhecimento externo, somado ao fato de a empresa estar utilizando recursos fornecidos por órgão de financiamento a projetos de inovação, ao porte e histórico da empresa e ao sistema de avaliação de desempenho e recompensas existente, preenche os pré-requisitos necessários para a empresa participar da pesquisa que está sendo realizada.

A profissional entrevistada nessa empresa é responsável pela área de Remuneração Estratégica, área essa pertencente à Gerência de Meritocracia. Ela afirma que, apesar de toda a importância do tema inovação para a empresa, não há nenhum tipo específico de recompensa voltada exclusivamente para o tema. Os incentivos na empresa buscam essencialmente promover ações com resultados de curto e médio prazo, com um enfoque individual. Metas relacionadas a inovações ocorrem quando o objetivo de uma área ou de um funcionário for voltado ao assunto (assim como acontece no caso de qualquer outro assunto relevante à organização).

A empresa possui metas vinculadas ao seu sistema de reconhecimento em três instâncias. A primeira é corporativa, em que basicamente há duas metas financeiras que representam o “gatilho” para a bonificação (ou seja, formam o principal parâmetro para definição se haverá ou não remuneração variável num determinado período e qual a sua ordem de grandeza).

Além disso, há metas organizacionais, que refletem outros focos da empresa num determinado período. Atualmente, essas metas estão relacionadas ao *turnover* de funcionários (elemento bastante relevante na atividade fabril), meritocracia (percentual de movimentações com base nos resultados das avaliações de metas e comportamentos) e satisfação do cliente. Vale notar, portanto, que nenhuma das metas corporativas ou organizacionais são relacionadas a inovação.

Por fim, há as metas individuais, aplicadas a partir do nível de analista sênior (para cargos administrativos) e de supervisor (para o caso de fábricas). O enfoque das metas individuais também deve ser, sempre que possível, financeiro. Contudo, metas podem ser relacionadas a projetos, na maior parte das vezes no que tange a prazo de entrega dos mesmos.

As metas individuais fazem parte do processo anual da chamada avaliação de metas. Todos os funcionários elegíveis a essa avaliação devem definir metas individuais do tipo SMART, numa quantidade que deve variar de 3 a 5. As metas individuais são obtidas por meio de um desdobramento de metas que são definidas pelo Conselho de Administração. A partir do final do ano anterior ao de um processo de avaliação até o início do mesmo é elaborado o orçamento da empresa, fundamentado no planejamento estratégico. Com base nesse orçamento são definidas as metas para Vice-Presidentes e Diretores. E a partir do planejamento estratégico e no orçamento, um comitê formado por representantes das áreas de Planejamento Estratégico, Informações Gerenciais, Controle Orçamentário e Recursos Humanos elabora propostas de metas para todos os profissionais de nível de diretoria.

Nesse processo, o referido comitê, além de estabelecer metas de maneira consistente e equilibrada para as diferentes áreas, trabalha para que haja alinhamento entre as metas. Assim, ele torna possível que os projetos multidisciplinares (como os de inovação) mais relevantes para a companhia constem dos planos de metas das diferentes áreas envolvidas, com pesos semelhantes. Por isso, acredita-se que ao menos nos níveis mais elevados da organização as metas “interdepartamentais” estejam alinhadas. Esse mecanismo diminui muito o risco, segundo a entrevistada, de metas que dependem de diferentes áreas para serem alcançadas sejam foco de algumas delas, e de outras, não. Um exemplo real de conflito mencionado que era comum e foi minimizado era o de iniciativas que envolviam as áreas P&D e Operações.

A partir dessa definição de metas realizada no nível de vice-presidência e diretoria, as demais metas são desdobradas para os profissionais que ocupam os cargos abaixo na estrutura organizacional e que são elegíveis à avaliação. Há liberdade de, nos níveis de baixa gerência, coordenação e supervisão, serem definidas metas que não estejam diretamente ligadas às metas do planejamento estratégico. Contudo, conceitualmente, devem ser definidas metas individuais que suportem o alcance das metas organizacionais de maior nível. Há, inclusive, uma análise de consistência realizada pela área de RH, por amostragem, dessas metas individuais dos níveis menores com aquelas advindas do planejamento estratégico.

Na área de P&D e nas áreas de produtos, áreas sobre as quais recaem na empresa as maiores responsabilidades relativas ao processo de inovação, as metas mais comuns estão relacionadas à taxa de renovação de portfólio e ao retorno dos novos produtos. Ou seja, novamente é observado o enfoque bastante quantitativo na elaboração das metas.

Nesse contexto, vale notar que há metas que podem estar relacionadas ao sucesso financeiro ou mercadológico do novo produto, as quais buscam avaliar o quanto um novo produto gerou em termos de receita ou de volume de vendas num determinado período, por exemplo. Contudo, não há recompensas que distribuem um percentual desse sucesso comercial aos funcionários envolvidos no projeto. Essas metas, se

alcançadas, contribuem como outra qualquer na definição da bonificação a ser obtida por um funcionário ou por uma equipe.

Vale ainda ressaltar que um projeto de longa duração pode ser objeto de uma meta na avaliação individual. Apesar de não ser o principal tipo de meta que se busca estabelecer no sistema de avaliação da companhia, basta evidenciar as entregas parciais previstas para o projeto naquele ano para que ele seja considerado.

Ainda segundo a entrevistada, para projetos de ruptura, seria possível definir metas de cunho mais qualitativo. No entanto, não foram apresentados exemplos que pudessem evidenciar tal fato.

Para o cálculo das bonificações, são consideradas as três instâncias de metas (corporativas, organizacionais e individuais). Quanto maior o nível hierárquico do profissional, maior a influência das metas corporativas e organizacionais na definição do seu bônus. Nesses casos, o peso do resultado da avaliação de metas individual na compensação variável é pequeno. Já quanto menor for o nível do profissional elegível a bonificação na organização, maior o peso do resultado da avaliação de metas individual na composição da compensação variável.

A empresa parece acreditar fortemente na eficácia dos motivadores extrínsecos e na abordagem bastante quantitativa de mensuração dos resultados. Quando questionada sobre a eventual ineficácia dos motivadores extrínsecos, a entrevistada não demonstrou qualquer hesitação. A escolha da empresa parece ser clara em direção à avaliação da entrega quantitativa de seus funcionários (de maneira individualizada, sempre que possível) e recompensar por essa entrega, qualquer que seja a área de atuação.

A avaliação de metas, no formato estrutural parecido com o atual, existe desde 2009. Desde então, ajustes pontuais já foram realizados, mas o conceito adotado tem sido o mesmo. Seu objetivo tem sido sempre o de reconhecer e recompensar desempenho, reforçando o conceito de meritocracia.

Além dessa avaliação de metas, profissionais da empresa também passam anualmente por uma avaliação de desempenho 360 graus, centrada em comportamentos, que avalia o “como” um determinado resultado é alcançado. Na avaliação de desempenho, que foi revisada no ano presente, está muito pautada nos valores da companhia, os quais incorporam temas muito relacionados a inovação, tais como “desafio ao status quo” e “espírito de inovação constante”.

Essa avaliação pode influenciar a compensação variável, mas de forma pouco significativa. Seus resultados são atualizados para compor uma avaliação conjunta de metas e comportamentos, em que cada avaliado tem seu desempenho nessas duas dimensões analisado por um colegiado para direcionar movimentações salariais, movimentações laterais, promoções e eventualmente até desligamentos. Atualmente essa avaliação é aplicada desde a diretoria até o nível de especialistas na companhia (compreendendo atualmente cerca de 4.000 pessoas), mas a intenção é que seja estendido até 100% da população (com os devidos ajustes para a realidade fabril). Por esse motivo, segundo a entrevistada, esse é um processo bastante trabalhoso e que demanda grande energia da empresa.

Vale mencionar, por fim, que para os demais funcionários que não participam do esquema de bonificação, é oferecida PLR, calculada a partir de metas de Lucro Líquido da companhia e também de uma ou duas metas das regionais, as quais podem acelerar ou reduzir a quantia a ser distribuída. No entanto, essas metas das regionais geralmente são financeiras e não há notícias de que alguma delas seja voltada a inovação.

6.2.4 Empresa 4

A última organização pesquisada no presente estudo é uma empresa de embalagens fundada há mais de 50 anos que possui faturamento anual na ordem de R\$ 500 milhões, aproximadamente 1.000 funcionários e quatro unidades industriais no Brasil. Foram ouvidos nessa empresa o coordenador corporativo de

desenvolvimento de pessoas e a profissional responsável pelo programa de inovação.

Apesar de atuar num setor de baixa tecnologia, a empresa é altamente direcionada para inovação. Por isso, ela possui inúmeros prêmios de mercado neste quesito. Por exemplo, ela vem sendo recorrentemente apontada como uma das 20 empresas mais inovadoras do Brasil nos últimos cinco anos segundo uma pesquisa realizada por importante consultoria de gestão e publicada por uma das principais revistas de negócios do país. Além disso, já foi reconhecida e premiada também pela FINEP.

Internamente, outros documentos comprovam o referido foco em inovação. No mapa estratégico vinculado ao BSC da empresa, exposto nas suas instalações de forma bastante visível, pode-se verificar um primeiro objetivo relacionado à manutenção do ambiente inovador interno, o qual seria essencial para que outro objetivo, inovar para diferenciar e criar valor, seja alcançado. Tais objetivos possibilitariam a conquista de novos clientes e mercados, o aumento de volume de vendas dos produtos e a internacionalização, os quais, por sua vez, gerariam o aumento da receita total, otimização de custos e aumento do valor da empresa. Por meio desse mapa, portanto, tem-se uma visão muito clara de como inovação contribuiu para a estratégia da empresa.

Inovação ainda aparece nos principais documentos institucionais disponíveis a todos os funcionários da empresa. Faz parte de sua visão, por exemplo, ser reconhecida como a empresa mais inovadora no seu segmento. Na missão da empresa, também consta estimular a criação de conhecimento e desenvolver novas soluções nos seus produtos-foco. Por fim, nos valores companhia a inovação é tratada como uma forma de diferenciação e decorrente criação de valor. Todos esses são elementos que reforçam, novamente, a importância central da inovação para a estratégia da empresa.

Além disso, outro ponto relevante é que todos os funcionários da empresa são chamados internamente de “inventores”, elemento esse que deixa ainda mais claro o

ênfase em inovação. A empresa celebra, inclusive, “dia do inventor”, no mês de novembro, em que é oferecido um almoço especial para todos os funcionários.

Toda essa ênfase na comunicação interna sobre a importância da inovação para a estratégia da empresa, somada ao amplo reconhecimento externo nesse quesito, ao porte e histórico da empresa, assim como à estruturação que será apresentada da avaliação de desempenho e do sistema de recompensas faz com que a empresa atenda os critérios necessários para participar dessa pesquisa.

O gestor entrevistado ressaltou que a empresa alimenta fortemente a sua capacidade inovadora por meio de um projeto interno de geração de ideias, do qual participam 100% de seus funcionários e é marcante na companhia. Esse projeto, que tem mais de 20 anos, surgiu como uma forma de comunicação de duas vias entre chão de fábrica e alta direção. Contudo, ao longo do tempo, o programa passou a apresentar um caráter mais relacionado à inovação, não só em produtos, mas também em processos e gestão.

Por meio dessa iniciativa, os funcionários da empresa são estimulados a submeter, com o apoio de um sistema *on-line*, ideias que serão posteriormente avaliadas por seus coordenadores diretos. Em sendo aprovadas, elas são encaminhadas para as áreas competentes para implementação. Atualmente, cada funcionário tem uma meta de colaboração com 150 novas ideias por ano (sejam elas de inovação em produtos, processos ou gestão). A coordenação desse processo de geração e reconhecimento de ideias é realizada pela área de RH da empresa.

Ideias de novos produtos geralmente são direcionadas para a área de Desenvolvimento, a qual é responsável por dar andamento a tais ideias, realizar os protótipos e patentear o novo produto (quando pertinente). A empresa dispõe em uma de suas plantas industriais uma mini-fábrica em que são realizados testes relativos a inovações que envolvam novos produtos e processos. As inovações, quando são em produto, geralmente se concentram nas embalagens produzidas ou nas formas de fechamento.

O sistema de reconhecimento à geração de ideias na empresa funciona da seguinte forma: a toda nova ideia (que pode ser de autoria de um ou de mais funcionários) aprovada por um coordenador é destinada uma determinada quantidade de pontos. A pontuação de cada funcionário é controlada pelo próprio sistema de informática que suporta o processo de gestão de ideias. Os funcionários vão, assim, acumulando pontos, os quais, acumulados, podem ser trocados numa loja virtual com produtos com o logotipo da empresa.

Além disso, uma vez que uma ideia aprovada é executada, ela pode ser encaminhada pelo aprovador para um colegiado de coordenadores, o qual mensalmente escolhe a melhor ideia executada da unidade fabril. Ao final de cada semestre, em cada unidade é realizada uma celebração, em que as seis melhores ideias (uma de cada mês) são premiadas com um prêmio escolhido pelo próprio idealizador da ideia, cujo preço deve ser limitado a um determinado valor estipulado pela empresa. Nessa festa, os ganhadores também são reconhecidos em público, recebendo o prêmio de um diretor ou gerente da empresa. Ao final de cada ano, é ainda escolhida uma ideia campeã da unidade dentre as ideias vencedoras de cada mês. Por fim, ainda são premiados semestralmente, também com um produto de preço até um determinado valor escolhido pelo próprio funcionário, os três funcionários com maior número de pontos no período (pontos esses obtidos pelo fato de ter tido ideias aprovadas), independentemente de suas ideias terem sido classificadas entre as melhores da unidade ou não.

É importante ressaltar que, por uma opção consciente da empresa, nenhuma premiação é realizada em dinheiro. A empresa acredita que o estímulo do funcionário não deve ser obter retorno financeiro de curto prazo, mas sim a contribuição por meio de uma inovação e a melhoria e a competitividade da empresa. Por isso são adotados apenas os reconhecimentos simbólicos. Obviamente, um benefício financeiro poderá ser percebido indiretamente pelo funcionário, uma vez que 15% do lucro da empresa é dividido entre os funcionários por meio de PLR. No entanto, não é o valor de uma ideia isolada que trará a ele um benefício econômico direto.

Aliás, é importante também mencionar que, a fim de oferecer uma maior segurança aos funcionários para proporem as inovações (seja de produto, seja de processo), a empresa evita fazer cortes decorrentes das mudanças geradas pelas inovações propostas. Assim, se um processo é otimizado ou extinto em função de uma inovação, busca-se realocar os funcionários que deixaram de operar uma determinada fase extinta do processo, ao invés de demiti-los.

Apesar de haver intenso incentivo à geração de ideias, não há qualquer prêmio ou recompensa direta pelo desenvolvimento dos projetos de inovação. Esses projetos possuem metas de prazo de execução, mas esse fator não vale pontos no sistema de incentivo à geração de ideias, ou algum processo de avaliação de metas. Também não é fornecido qualquer reconhecimento adicional em decorrência do sucesso mercadológico da inovação proposta. Conforme comentado, o bom resultado da empresa é reconhecido pela distribuição da PLR, num nível agregado, distribuído de forma proporcional ao salário dos profissionais.

Nesse contexto, a empresa também aplica, além do projeto de geração de ideias, uma avaliação de desempenho anual pautada primordialmente em competências, a qual fornece subsídios para decisões acerca de pessoas (tais como mérito, promoção, políticas de incentivo a estudo, entre outras), além de orientar o *feedback* a todos os funcionários.

Para todos os níveis organizacionais é previsto um item, dentre os 5 avaliados, ligado diretamente a inovação. Para os profissionais de nível hierárquico abaixo de coordenador, é avaliado um objetivo específico e mensurável que é a submissão de pelo menos 150 ideias no ano. Nesse item, há uma escala que varia de 1 a 5, dentro da qual é atribuída uma nota dependendo da quantidade de ideias submetidas.

Já para o nível de coordenação e acima, é feita uma avaliação qualitativa, que busca refletir o quanto tal profissional incentivou suas equipes a gerarem novas ideias e a inovar, assim como quanto ele ajudou a promover um clima inovador junto ao seu grupo de trabalho. Essa avaliação qualitativa, realizada pelo superior desse gestor e que também recebe uma pontuação de 1 a 5, é suportada por um indicador que é a

média de ideias submetidas pelos funcionários desse gestor no ano. Se essa média é inferior a 150, o gestor deve justificar tal fato. Como não há nessa avaliação metas objetivas - sejam elas pautadas em indicadores numéricos, financeiros ou em entregáveis, prazos e orçamento de projetos -, o desempenho do funcionário é avaliado de forma subjetiva ou qualitativa por meio das competências existentes.

É, por fim, necessário reforçar que, conforme já comentado, existem metas e indicadores na empresa, os quais são acompanhados, periodicamente, com o devido rigor. No entanto, eles apenas não são considerados de forma direta na avaliação de desempenho e nos sistemas de recompensas.

6.3 Consolidação dos principais dados coletados

Para finalizar o presente capítulo, são apresentados a seguir dois quadros que buscam resumir os principais pontos abordados, para os fins da presente tese, nas entrevistas com os especialistas e nos estudos de caso.

No próximo capítulo, com base em todos os dados coletados e aqui explicitados, serão realizadas as análises pertinentes dessa pesquisa de campo.

.

Especialista A	Especialista B	Especialista C	Especialista D	Especialista E
<p>Inovação, se for estratégica para a empresa, deve ser refletida no sistema de incentivos</p> <p>Incentivos estimulam o trabalho futuro, exercendo forte papel de comunicação</p> <p>Ciclo de inovação deve se considerado no projeto das recompensas. Ciclos longos devem recompensar ganhos de curto prazo</p> <p>Tipos de inovação devem ser recompensados de forma diferente. A Inovações incrementais, deve-se oferecer estímulos simbólicos e pontuais</p> <p>Se a organização deseja promover os dois tipos de inovação, é importante deixar claro qual delas quer enfatizar</p> <p>Incentivos devem estimular o trabalho em equipe, e não desempenho individual</p> <p>Todos que participam do projeto devem ser recompensados, mas não da mesma forma</p> <p>Inovação não é tarefa para todos. Deve haver incentivos específicos para quem de fato trabalha com inovação</p> <p>Tanto recompensas financeiras quanto não financeiras são importantes</p>	<p>Deve haver incentivos para inovação, se esse for um objetivo da empresa. Contudo, é fundamental haver infraestrutura</p> <p>Principais variáveis a serem consideradas no projeto: cultura, estratégia, estilo da liderança, tipo de inovação, processo tecnológico e de inovação</p> <p>Projetista precisa entender cultura da empresa, os impactos do sistema sobre ela e fazer um plano de gestão da mudança</p> <p>É necessário avaliar o quanto a empresa incentiva a colaboração e o que se deseja reforçar por meio dos incentivos nesse aspecto. É fundamental valorizar compartilhamento das informações</p> <p>Todos os funcionários devem ser envolvidos com inovação</p> <p>Lideranças devem ser envolvidas na elaboração e/ou na implementação do programa</p> <p>Alta liderança deve dar amplo suporte ao sistema</p> <p>Indicadores para avaliar inovação incremental e inovação radical devem ser diferentes</p>	<p>Projetos em gestão de pessoas devem adotar abordagem contingencialista</p> <p>Deve haver alinhamento entre estratégia, processos de RH que os funcionários percebem e processos de RH importantes para a organização</p> <p>Equilíbrio entre esses elementos é dinâmico, sendo necessária constante gestão da mudança (comunicação, treinamento e análise de impactos)</p> <p>Deve haver infraestrutura e suporte ao sistema</p> <p>Possíveis formas de recompensas: premiação por ideias, recompensa por contribuições, avaliação da competência inovação e metas de inovação</p> <p>Premiação deve ser sempre com base na divisão do resultado gerado pelo projeto</p> <p>Se houver demora para apuração dos resultados de um projeto, podem ser utilizados incentivos de longo prazo</p> <p>Esse tipo de programa costuma ser bem aceito em grandes empresas. Possuem risco para os funcionários, mas retorno pode ser alto</p>	<p>Projeto do sistema inicia com o entendimento do contexto da organização</p> <p>Aspecto cultural importante a ser compreendido: ênfase no indivíduo ou no coletivo</p> <p>Para enfatizar o coletivo indicador de inovação na PLR é uma alternativa</p> <p>Outras variáveis importantes: o que a empresa busca em profissionais e o que esse tipo de profissional espera da empresa; características do mercado concorrencial e do mercado de trabalho em que se atua; características do processo produtivo e do produto</p> <p>É necessário buscar pessoas intrinsecamente motivadas para inovar. Ao mesmo tempo, é necessário dar espaço para inovar e privilegiar trabalho em grupo</p> <p>Sistema precisa estar alinhado com a estratégia e as práticas de RH devem estar alinhadas entre si. É preciso permitir erro e experimentação caso se deseje inovar</p> <p>Sistema de recompensas comunica fortemente as prioridades da empresa</p> <p>Avaliações qualitativas e quantitativas devem reforçar inovação</p>	<p>Deve-se incentivar inovação, caso seja um objetivo da organização, desde que haja real interesse em inovar</p> <p>Alta liderança precisa dar apoio, tanto a inovações radicais quanto às incrementais</p> <p>Média liderança ser muito envolvida na elaboração e na implementação do projeto. Deve haver reconhecimento especial para a liderança</p> <p>Todas as atividades de RH devem se alinhar em torno da inovação</p> <p>Deve-se buscar pessoas inerentemente propensas a inovar</p> <p>Sistema de avaliações corporativo deve ser reformulado para comportar inovação</p> <p>Espaço específico ao tema no rol de metas dos funcionários comunica o foco da empresa em inovação</p> <p>Revisão periódica de metas é alternativa para reconsiderar a manutenção de projetos no conjunto de metas do funcionário (quando necessário)</p> <p>Metas devem ser compartilhadas entre diferentes áreas envolvidas no projeto</p>

Quadro 2 – Principais pontos abordados pelos especialistas entrevistados. Elaborado pelo autor.

<p>Todos os subprocessos de RH devem estar alinhados com o objetivo de inovação</p> <p>Sistema de recompensas deve ser gerido, e não apenas implementado</p> <p>Sistema deve prever alinhamento e calibração de metas</p>	<p>Avaliação de metas deve ser ajustada nos seus indicadores, refletindo foco em inovação</p> <p>Metas departamentais devem ser alinhadas</p> <p>Sistema de recompensas requer gestão</p> <p>Avaliação qualitativa deve conter comportamentos e competências que suportem inovação</p> <p>Incentivos financeiros podem ser eficazes, mas deve haver cuidado para não gerar frustrações</p> <p>Recompensas simbólicas e motivação do indivíduo por desenvolvimento e exposição são importantes</p>	<p>Questões normativas devem ser observadas no projeto</p> <p>É necessário haver apoio da alta liderança, entendimento das expectativas e envolvimento dos funcionários, comunicação clara e preparação das lideranças nos diversos níveis da organização</p> <p>São aspectos culturais importantes a serem considerados: assunção de riscos, força política do RH e ênfase no trabalho individual x coletivo</p>	<p>Deve-se evitar utilizar sistemas de recompensas específicos para inovação. Tema deve ser considerado no sistema corporativo de recompensas por meio dos ajustes necessários</p> <p>Deve-se evitar sistemas de recompensas distintos e paralelos para tipos de inovação diferentes. Diferenciação deve utilizar indicadores diferentes, mas num mesmo sistema. A não ser que haja unidades de negócios apartadas</p> <p>É necessário alinhar e equilibrar metas de diferentes áreas</p> <p>Sistema precisa ser gerido</p>	<p>RH também deve ter metas de inovação</p> <p>Deve-se dar tempo para funcionários pensarem em inovações, o que deve ser estimulado pelas lideranças</p> <p>Deve-se promover cooperação e construção coletiva de ideias</p> <p>Todos têm que ser recompensados pelo projeto de inovação, e não só quem deu a ideia</p> <p>Para projetos de inovação incremental, recompensas simbólicas são adequadas. Para inovações radicais, deve-se adotar recompensas financeiras</p>
---	---	---	---	--

Quadro 2 (Cont.) – Principais pontos abordados pelos especialistas entrevistados. Elaborado pelo autor.

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
<p>Não há sistema de recompensas específico para inovação em produtos</p> <p>Sistema atual é utilizado pela primeira vez nesse ano. Ele busca estimular resultados melhores por meio de um trabalho de excelência. Antes não havia “individualização” das metas, o que é um dos objetivos do novo sistema</p> <p>A remuneração variável é proveniente dos resultados de metas anuais do negócio e individuais (até o nível gerencial). Quanto menor o nível hierárquico do avaliado, maior o peso do resultado da avaliação individual na recompensa</p> <p>Metas individuais são desdobramento de direcionadores estratégicos e seguem conceito SMART</p> <p>Metas relacionadas a projetos de inovação avaliam geralmente prazo, orçamento ou especificações técnicas do novo produto</p> <p>Não há alinhamento das metas compartilhadas entre áreas, o que será aperfeiçoado no próximo ano</p> <p>Metas para área de novos negócios também são do tipo SMART. Metas relativas a projetos de longo prazo têm que ser faseadas e apresentarem entregáveis tangíveis no período da avaliação</p> <p>Metas individuais podem ser revisadas no meio do ano</p> <p>Sistema não impede que projeto que se inicie depois do período de definição das metas seja inserido na avaliação (desde que seja considerado no momento da definição das metas), ou que termine antes</p>	<p>Não possui esquemas de recompensas voltados para inovação. Há um piloto de programa de geração de ideias em uma das plantas</p> <p>Sistema de recompensas visa a estimular geração de resultados com sustentabilidade</p> <p>Avaliação de metas individual é base para decisões de carreira, sendo aplicada nos moldes atuais desde 2009. É destinada a cargos igual ou superior a analista sênior e supervisor</p> <p>Há avaliações anuais de desempenho em nível coletivo e individual, sendo apenas a coletiva (com metas globais e setoriais) utilizada para cálculo de remuneração variável.</p> <p>Em ambas as avaliações pode haver metas relativas a projetos de inovação</p> <p>Para haver remuneração variável, um patamar mínimo de valor econômico deve ser gerado</p> <p>O valor calculado de bônus pode ser aumentado ou diminuído de acordo com o alcance de metas globais (financeiras) e setoriais (que variam para cada gerência, sendo que para P&D e Vendas, há metas ligadas a inovação)</p> <p>Cada diretor define as prioridades da sua diretoria. Essas prioridades são o principal parâmetro para a definição de metas setoriais e individuais</p> <p>Metas seguem conceito SMART</p>	<p>Não há recompensas específicas para inovação</p> <p>A avaliação de metas individual existe desde 2009. Seu objetivo é recompensar resultados de curto e médio prazo e reforçar a meritocracia</p> <p>Participam da avaliação cargos iguais ou superiores aos de analista sênior e supervisor</p> <p>Sistema de reconhecimento é pautado em metas corporativa (financeiras), organizacionais (financeiras ou operacionais, mas que não abordam inovação) e individuais</p> <p>Para o cálculo das bonificações, são consideradas as metas corporativas, organizacionais e individuais. Quanto menor o nível hierárquico do funcionário, maior o peso do resultado da avaliação individual na recompensa</p> <p>Metas individuais devem ser, sempre que possível, financeiras. Contudo, podem ser ligadas a projetos (na maior parte das vezes, relacionadas a prazo).</p> <p>Metas geralmente partem do desdobramento das metas definidas pelo Conselho de Administração e do orçamento. Contudo, há liberdade para se definir metas que não sejam resultado direto desse desdobramento, nos níveis mais baixos</p> <p>Há alinhamento e balanceamento de metas nas vice presidências e diretorias</p> <p>Metas seguem conceito SMART</p>	<p>Há um programa de geração de ideias com mais de 20 anos do qual participam todos os funcionários e é coordenado pela área de RH</p> <p>Funcionários são estimulados a submeter ideias que são avaliadas por seus coordenadores. Sendo aprovadas, são encaminhadas para as áreas competentes para implementação</p> <p>Atualmente, cada funcionário deve colaborar com 150 novas ideias por ano</p> <p>A toda nova ideia aprovada é destinada uma determinada quantidade de pontos que, acumulados, podem ser trocados por produtos.</p> <p>Uma ideia aprovada e executada pode ser encaminhada para um comitê que mensalmente escolhe a melhor ideia executada da unidade fabril</p> <p>Ao final de cada semestre, em cada unidade é realizada uma celebração. Ideias ganhadoras são premiadas com um prêmio escolhido pelo próprio idealizador. Ao final de cada ano, é ainda escolhida uma ideia campeã da unidade, que também recebe premiação em produto</p> <p>Prêmios são entregues publicamente por gerentes e diretores.</p> <p>Por uma opção consciente da empresa, nenhuma premiação é realizada em dinheiro. Empresa acredita que o enfoque do funcionário não deve ser financeiro, mas sim a inovação em si e a melhoria da competitividade da empresa</p>

Quadro 3 – Principais dados coletados junto às empresas participantes do estudo de casos. Elaborado pelo autor.

<p>do período de apuração</p> <p>Não houve discussão sobre a efetividade de motivadores extrínsecos durante o projeto. Entrevistada demonstrou entender que eventualmente recompensas com base em metas rígidas de prazo, custo e qualidade podem limitar a criatividade</p> <p>Não são avaliadas metas de receita gerada pelo projeto após o lançamento. A empresa não possui e não considerou oferecer recompensas atreladas ao resultado do produto no mercado</p> <p>Foco de inovação é incremental</p> <p>Planeja-se estender avaliação de metas para todos os funcionários nos próximos anos</p> <p>Não houve apoio de consultoria externa no projeto do sistema</p> <p>Há avaliação de valores e comportamentos para todos os funcionários que não impacta remuneração variável. São avaliados comportamentos ligados a inovação, como trabalho em equipe. Deve ser utilizada para decisões de carreira, mas utilização ainda está sendo aprendida</p> <p>Principal variável considerada no desenho do sistema foi o nível de maturidade dos gestores. Buscou-se projetar um sistema “simples, objetivo, fácil de entender e operar”. Para tanto, foi utilizado um “modelo de mercado”</p> <p>Empresa costuma adotar campanhas de comunicação interna para mobilizar funcionários. Concurso de ideias poderia ser uma dessas campanhas</p>	<p>Duas áreas possuem metas relativas à inovação: P&D (metas geralmente relacionadas prazo) e Vendas (metas relativas a percentual da margem gerada por vendas de novos produtos). Elas atuam em conjunto na definição de metas individuais e setoriais</p> <p>Há acompanhamento trimestral e revisão semestral das metas individuais</p> <p>Não há restrições em se avaliar projeto que começa após o período de definição de metas, e nem projeto que termina após a apuração (desde que haja entregas parciais para se avaliar)</p> <p>Empresa não refletiu sobre eficácia dos motivadores extrínsecos, mas questão chamou a atenção do entrevistado</p> <p>Não há distribuição dos lucros gerados por um projeto após seu lançamento</p> <p>Foco de inovação é incremental</p> <p>Cultura ainda privilegia o coletivo, evitando enfatizar resultado individual. Contudo, pretende-se considerar metas individuais como insumo para remuneração variável em breve</p> <p>Não houve auxílio de consultoria no projeto do sistema</p> <p>Há avaliação de competências, na qual se avalia a competência “inovação” (entre outras). Ela também é base para <i>feedback</i> e decisões sobre carreira</p>	<p>Áreas de P&D e produtos, mais envolvidas com inovação, costumam ter metas ligadas à taxa de renovação de portfólio e retorno dos novos produtos</p> <p>Projeto de longo prazo pode ser objeto de uma meta na avaliação individual, desde previstas entregas parciais</p> <p>Para projetos de inovação radical haveria metas qualitativas. No entanto, não foram apresentadas evidências</p> <p>Há evidências de forte crença nos motivadores extrínsecos</p> <p>Não há recompensas que distribuem um percentual do sucesso comercial do projeto</p> <p>Para funcionários que não participam do esquema de bonificação, é oferecida PLR, calculada a partir lucro líquido e mais uma ou duas metas das regionais (não relacionadas a inovação)</p> <p>Há avaliação de desempenho 360 graus, centrada em comportamentos e valores que incorporam temas ligados a inovação (ex. “desafio ao status quo” e “espírito de inovação constante”). Essa avaliação pode influenciar a bonificação, mas é mais utilizada para movimentações salariais e promoções</p>	<p>Para oferecer maior segurança para os funcionários proporem as inovações, evita-se fazer cortes de pessoal decorrentes das inovações propostas</p> <p>Não há recompensas diretas pelo desenvolvimento dos projetos de inovação (apenas as ideias iniciais são recompensadas)</p> <p>Não é fornecido reconhecimento em decorrência do sucesso mercadológico de uma inovação</p> <p>O bom resultado da empresa é reconhecido pela distribuição da PLR, calculado com base no lucro líquido</p> <p>Há uma avaliação de desempenho pautada quase toda em competências</p> <p>Para todos os níveis organizacionais há um item, dentre os 5 avaliados nessa avaliação, ligado diretamente a inovação</p> <p>Para profissionais de cargo abaixo ao de coordenador, é avaliada meta de gerar pelo menos 150 ideias no ano</p> <p>Para o nível de coordenação e acima, é feita uma avaliação qualitativa do quanto tal gestor incentivou sua equipe a gerar novas ideias e o quanto ajudou a promover um clima inovador na equipe</p> <p>Metas e indicadores na empresa são acompanhados periodicamente. Contudo, não são considerados de forma direta na avaliação de desempenho e nos sistemas de recompensas</p>
---	---	---	---

Quadro 3 (Cont.) – Principais dados coletados junto às empresas participantes do estudo de casos. Elaborado pelo autor.

7. Análise das entrevistas qualitativas e do estudo de casos

Serão apresentadas no presente capítulo as análises que podem ser realizadas a partir da pesquisa de campo (cujos resultados foram descritos no capítulo anterior) com o objetivo principal de refinar o quadro de referência apresentado no capítulo 4. Assim sendo, após serem realizadas as análises das entrevistas qualitativas com os especialistas e do estudo de casos, ainda nesse capítulo será apresentado e discutido o quadro de referência refinado, o qual representa a principal contribuição da presente tese.

Inicialmente, será feita uma análise conjunta das entrevistas qualitativas realizadas com os especialistas. Percebe-se que na maior parte dos pontos por eles expostos há uma convergência de opiniões, não só entre eles, mas com a própria literatura. No entanto, houve alguns pontos de divergências que merecem ser explorados. Por fim, também são apresentadas algumas nuances dos relatos individuais dos especialistas que, mesmo não tendo encontrado sustentação nos discursos de seus colegas, são relevantes para a presente discussão.

Já no que tange à análise do estudo de casos realizado nas empresas, será feita inicialmente uma análise pormenorizada de cada caso, para então partir-se para a análise coletiva. Mesmo considerando que três dos quatro casos possuem semelhanças, há detalhes importantes em cada um deles que merecem ser discutidos. A contraposição da prática vivenciada pelas grandes organizações industriais que focam em inovação em produtos a todo o aporte conceitual apresentado até então será de grande valia para as discussões aqui realizadas.

Já o refinamento do quadro de referência será feito à medida que forem sendo discutidos os principais pontos de convergência e divergência entre as análises das entrevistas e dos estudos de casos. Nessas discussões, também será feito o diálogo das análises da pesquisa de campo com o quadro de referência preliminar, elaborado com base na revisão da literatura e contribuições pontuais do autor do

presente estudo principalmente em pontos em que se julga haver uma lacuna na literatura, a fim de se chegar à contribuição principal dessa tese na sua versão final.

7.1 Análise das entrevistas qualitativas com os especialistas

A análise conjunta dos relatos dos especialistas será dividida de acordo com as variáveis apresentadas no quadro de referência preliminar. Aliás, buscar-se-á evidenciar, no próprio título de cada tópico, algumas das principais constatações realizadas. Dessa maneira, conforme é realizada a discussão de cada tópico, já é possível se depreenderem as principais contribuições ao refinamento do referido quadro. São ainda apresentados fatores críticos ao sucesso da implementação dos sistemas de recompensas que surgiram nas entrevistas e que passarão a constar do quadro de referência refinado, assim como algumas considerações adicionais que, apesar de não terem relação direta com as variáveis nem com os fatores críticos, julgou-se relevante analisar.

7.1.1 Abordagem utilizada no projeto do sistema de recompensas deve ser contingencial, sendo a estratégia corporativa um elemento central

Inicialmente, é importante ressaltar que tanto o Entrevistado C quanto o Entrevistado D defendem claramente a adoção de uma abordagem contingencialista no projeto de um sistema de recompensas. Assim, segundo eles, deve-se levar em consideração aspectos de contexto para que se possa modelar um sistema mais adequado a cada organização num determinado momento. Essa posição vai ao encontro da abordagem da presente tese, a qual contrapõe a adoção de sistemas supostamente universais.

Nesse sentido, uma posição praticamente unânime entre os especialistas é a de que um sistema de recompensas deve refletir em seu projeto os direcionamentos estratégicos da empresa (quaisquer que sejam eles). Isso se dá, principalmente, em virtude dos importantes papéis que as recompensas possuem de comunicar aos funcionários o que a organização valoriza e de estimular os comportamentos

desejados. Essa argumentação é bastante coerente com o discurso dos autores que versam sobre gestão estratégica de recursos humanos apresentados no capítulo 2 (tais como HOLBECHE, 2009, DUTRA e HIPÓLITO, 2012, e BRATTON e GOLD, 2012).

Assim, se uma empresa adota um direcionamento estratégico voltado à inovação em produtos, o seu sistema de recompensas deve ser estruturado de maneira a incentivar seus funcionários a inovarem. Portanto, pode-se entender que os especialistas concordam com o fato de o foco estratégico em inovação em produtos ser uma variável a ser considerada no contexto estudado nesse trabalho.

Nesse contexto, foram diversas as maneiras abordadas pelos especialistas para que o sistema de recompensas incentive a inovação. A partir do entendimento que de que eles acreditam na eficácia dos motivadores extrínsecos (como será comentado mais adiante), e que concordam que inovação é um fenômeno coletivo, a oferta de recompensas pelo atingimento de metas individuais ou coletivas relativas a inovação (se necessário, devidamente alinhadas entre as diferentes áreas que participam dos projetos) foi uma forma bastante discutida. Os especialistas A e E ressaltam ainda a importância de se recompensar, preferencialmente, não só aquele que apresentou a ideia inovadora, mas todos que participaram do projeto.

Outro elemento explorado pelos especialistas nesse sentido foi a utilização da avaliação qualitativa (ou seja, de competências, comportamentos ou valores), a qual deve avaliar diretamente a competência “inovação”, ou comportamentos que a suportam, tais como “trabalho em equipe”, “cooperação” e “desafio ao *status quo*”. Tal avaliação, de caráter mais subjetivo, utilizada para aferir se um profissional demonstrou ou não um comportamento, valor ou competência pré-definida pode, junto com as avaliações de metas, passar mensagens relevantes do que as empresas desejam estimular em seus funcionários, principalmente se o seu peso no sistema de recompensas (seja ela fixa, por meio da análise de movimentações salariais ou promoções, ou variável) for significativo.

A abordagem dessas questões nas entrevistas corrobora, inclusive, a maior parte dos elementos do sistema de recompensas previstos no quadro de referência preliminar que podem suportar a estratégia de inovação. Contudo, um elemento que, segundo a literatura revisada no capítulo 2, poderia ser utilizado para comunicar a relevância estratégica do tema inovação para a empresa, relacionado à diferenciação da remuneração fixa dos cargos diretamente ligados a inovação, não foi mencionado nas entrevistas.

7.1.2 Como recompensar os diferentes tipos de inovação: um item controverso

No que tange à discussão sobre as recompensas oferecidas aos diferentes tipos de inovação, foram observadas opiniões conflitantes entre si e, em alguns aspectos, com a própria literatura. A visão predominante entre os especialistas é a de que as recompensas devem variar de acordo com o tipo de inovação que se pretende realizar. Contudo, as discussões referentes às formas com que isso deve se dar apresentaram diferentes posições.

Uma primeira opinião relevante, trazida pelo Especialista A, é a de que se deve evitar estimular os dois tipos de inovação ao mesmo tempo. Essa opinião, aliás, também é defendida por Un (2010). Parece pertinente o argumento apresentado pelo especialista de que se recompensa induz comportamentos, e se os comportamentos necessários para os dois tipos de inovação podem ser diferentes, estimular ambos ao mesmo tempo pode criar confusão. Assim, seria importante a empresa definir, *a priori*, qual dos dois tipos de inovação ela quer enfatizar.

Contudo, uma análise mais aprofundada se faz necessária. Considere-se o caso de uma grande organização que deseja enfatizar inovações radicais e que trabalha com metas desdobradas para o nível departamental ou individual. Será que toda a organização conseguiria trabalhar com a mesma lógica de estabelecimento de metas adequadas para esse tipo de inovação? Vale lembrar que, segundo Davila et al. (2007), metas para projetos de inovações radicais devem ser subjetivas, abertas e de longo prazo. Como discutido durante a elaboração do quadro de referência

preliminar, dificilmente uma empresa trabalha apenas com inovações radicais. Mesmo que esse fosse o seu foco, provavelmente essa empresa também buscaria promover inovações incrementais. Nesse caso, utilizar um sistema de metas apropriado somente para inovações radicais iria dificultar o estabelecimento de metas e recompensas para os projetos de inovação incremental.

Assim, na prática, tal conceito parece ser de difícil operacionalização (principalmente pelo fato de que empresas de grande porte que buscam inovações radicais dificilmente deixariam de estimular inovações incrementais). Uma forma, contudo, de se utilizar o conceito defendido pelo especialista é apartar-se o time de projeto ou uma unidade de negócio voltada para inovações radicais, em que praticamente toda a estrutura é voltada para uma ou um conjunto de inovações radicais. Nesse caso, podem-se aplicar formas exclusivas de compensação (dentre outras políticas de RH), não o misturando com as demais práticas institucionais de recompensa (como propõem WHEELWRIGHT e CLARK, 1992 para os times autônomos). Essa separação, defendida pelo Especialista D nesse tipo de caso, seria adotada para se minimizar um eventual sentimento de injustiça que pode surgir pelo fato de existirem práticas distintas de recompensas concomitantemente para diferentes públicos.

Outra discussão realizada pelos especialistas, e que acabou sendo introduzida na discussão anterior, refere-se ao tipo de meta a ser utilizado para avaliar iniciativas de inovação incremental e de inovação radical. Os especialistas B e D defendem que o sistema de avaliação de metas deva ser o mesmo para os dois tipos de inovação, alterando-se apenas o indicador a ser utilizado para avaliação. Novamente o argumento utilizado para sustentar tal afirmação é o de que se deve evitar a utilização simultânea de sistemas avaliação e de recompensas distintos para públicos diferentes de uma mesma organização. Contudo, acredita-se, com base na literatura, assim como na análise dos casos das empresas pesquisadas a ser apresentada a seguir, que, eventualmente, essa não seja a solução mais adequada.

Conforme mencionado, Davila et al. (2007) argumentam que metas referentes a inovação radical não podem ser definidas seguindo os mesmos padrões de objetividade das metas apropriadas para inovações incrementais. Essa

recomendação se mostrou bastante pertinente, principalmente quando analisados os casos pesquisados nessa tese. Nos referidos casos, os sistemas de recompensas adotados não aceitam metas abertas e subjetivas (as quais seriam mais adequadas para inovações radicais), uma vez que tais sistemas são concebidos para tratar de metas com alto grau de objetividade. Como resultado prático, tais sistemas acabam enfrentando dificuldades em comportar metas para projetos de inovação radical.

Assim sendo, a despeito da indicação dos especialistas B e D, não se acredita que deva ser utilizado um sistema idêntico de metas para avaliar inovações incrementais e radicais, alterando-se apenas os indicadores. Essa observação é especialmente válida se forem utilizados sistemas rígidos de recompensas, o que tem sido uma tendência no mercado, conforme observado nas empresas 1, 2 e 3. Acredita-se que um mesmo sistema de metas até pode ser utilizado, desde que ele tenha flexibilidade para aceitar metas abertas e subjetivas (ideais para inovações radicais), quanto metas do tipo SMART (as quais se adequam bem para avaliar inovações incrementais).

Outra discussão sobre recompensas atribuídas aos diferentes tipos de inovação realizada pelo próprio Especialista A e também por outros especialistas, como a B e o E, aparenta apresentar menor pertinência se confrontados com a literatura (principalmente a relativa a inovação em produtos). Os citados especialistas defendem que inovações incrementais devam ser essencialmente reconhecidas por meio de recompensas simbólicas (restringindo, portanto, recompensas financeiras às inovações radicais).

Percebeu-se nas entrevistas com tais especialistas que a inovação incremental foi aparentemente revestida de uma importância menor, como se fosse algo muito simples, muitas vezes realizadas pelos próprios profissionais de chão de fábrica. Acredita-se que, nesse sentido, os especialistas têm como parâmetro as melhorias propostas nos tradicionais programas de qualidade, as quais se referem principalmente a inovação em processos.

Não há dúvidas de que a recompensa simbólica é fundamental e deve ser amplamente utilizada (essa recomendação, aliás, é muito defendida pela literatura, como em BARCZAK, 2007, BOURGEON, 2007, SUNDSTROM e ZIKAVOKTORSSON, 2009 e CALAMEL et al., 2012, além de ser quase unânime entre os especialistas). Contudo, restringir o reconhecimento a inovações incrementais apenas às recompensas simbólicas, ainda mais por se reputar a ela um caráter constante de menor relevância e baixa complexidade, é que se acredita não ser a solução mais adequada. Dessa maneira, apesar de a discussão levantada pelos especialistas nesse ponto ser importante, o quadro de referência não irá levar em consideração tal restrição.

O Especialista A ainda chama a atenção para a necessidade de os incentivos serem adequados ao ciclo de produção e de inovação da empresa. Apesar de se entender que tal afirmativa é pertinente, avalia-se que essa discussão tem grande interseção com a discussão sobre o tipo de inovação (apesar de não ser exatamente a mesma). Isso porque, a despeito de não ser verdade em todos os casos, é razoável assumir que na maioria deles as inovações que demoram mais tempo para serem desenvolvidas são as disruptivas. Em contrapartida, inovações incrementais tendem a ser comparativamente mais ágeis (apesar de se saber que, novamente, nem sempre essa afirmativa é verdadeira). Assim sendo, por uma questão de simplificação do quadro de referência, buscando-se não torná-lo por demasiado complexo por meio da inserção de mais uma variável que não iria enriquecer sobremaneira a análise do projetista do sistema de recompensas, o ciclo de produção e de inovação da empresa não será considerada uma nova variável de contexto.

Contudo, uma discussão que surgiu dessa proposição do Especialista A deve ainda ser analisada. Ele comenta que projetos de inovação longos deveriam adotar ganhos de curto prazo como referência para serem recompensados. No entanto, essa observação desconsiderou o fato de que nem sempre os projetos de inovação longo prazo (principalmente os de inovação radical) geram resultados parciais de curto prazo, tendo em vista o alto grau de incerteza que envolvem os projetos de inovação. Apesar de outros tipos de projetos poderem ser planejados com relativa

precisão, por mais complexos e duradouros que sejam, muitas vezes o mesmo não pode ser feito com projetos de inovação.

Assim sendo, uma abordagem mais adequada para solucionar esse impasse está relacionada à adoção de incentivos de longo prazo (conforme proposto pelo Especialista C) ou mesmo não recompensar projetos específicos, mas os resultados do portfólio do projeto ou de toda a organização (como defendido por UN, 2010).

7.1.3 Ênfase ao reconhecimento coletivo é traço cultural relevante a ser considerado

Todos os especialistas abordaram uma questão que não estava explícita no quadro de variáveis de contexto preliminar. Muitos foram os comentários sobre a importância de a cultura da empresa ser voltada para o reconhecimento coletivo, em contraposição ao reconhecimento predominantemente individual. Isso se dá essencialmente pela natureza coletiva do desenvolvimento de projetos de inovação em produtos – aspecto esse bastante abordado no capítulo 3. Para os especialistas em geral, uma empresa que quer incentivar a inovação deve ter uma cultura que privilegie o trabalho em equipe, a interação entre os funcionários de diferentes áreas, a cooperação e o compartilhamento de ideias. E dado que o sistema de recompensas comunica aos funcionários o que é valorizado na empresa, o seu projeto deve, necessariamente, reforçar tais aspectos.

Contudo, conforme será visto na análise dos estudos de caso, essa não é a realidade vivenciada por muitas empresas. Atualmente, ganha força no mercado a ênfase na busca pela identificação dos melhores desempenhos individuais para posterior reconhecimento também utilizando essa unidade de análise. Trata-se da bastante comentada busca pela “meritocracia”, a qual, se não for bem abordada na organização - inclusive pelo seu sistema de recompensas - pode conflitar com o objetivo de inovação.

Dessa maneira, a partir dessa discussão promovida por todos os especialistas, o projetista do sistema de recompensas precisa entender a cultura vigente na

empresa. Se a empresa possui um viés de valorizar entregas individuais, em virtude principalmente da pressão existente para se gerar resultados de curto prazo, o sistema de recompensas precisa conter elementos que ao menos busquem um equilíbrio mínimo entre a ênfase ao trabalho individual e ao coletivo.

Nesse contexto, tais elementos teriam a função de reforçar a mensagem de que se o trabalho precisa ser entregue pelos funcionários, ele não pode ser entregue “a qualquer custo”, desconsiderando os objetivos de outros profissionais e, em especial, no caso dos projetos de inovação, os objetivos compartilhados com os colegas. Como exemplo desses elementos, tem-se uma avaliação qualitativa que considera a competência inovação ou algum de seus vetores, conforme comentado no início desse capítulo, ou a utilização de metas coletivas, ambas com peso não desprezível no sistema de recompensas. O caso abordado pelo Especialista D, no qual uma empresa tem conseguido bons resultados utilizando um indicador referente à inovação, mensurado no nível corporativo, para o cálculo da PLR de todos os funcionários, é um bom exemplo nesse sentido.

Assim sendo, essa discussão promovida por todos os especialistas trouxe uma valiosa contribuição para enriquecer o quadro de referências preliminar. No quadro apresentado no capítulo 4, essa questão foi implicitamente abordada na discussão sobre a forma de desdobramento de metas (individual ou coletiva). Contudo, fica claro que tal questão é muito relevante e abrangente. Assim, o quadro de referência deverá tratar da questão de forma mais explícita. Apesar de ele considerar crenças e traços culturais como uma variável de contexto, ele não considerava esse elemento referente ao enfoque ao reconhecimento individual ou coletivo da empresa, o que passará a ocorrer.

Aliás, os outros elementos relativos às crenças e traços culturais foram pouco discutidos pelos especialistas. A discussão sobre a eficácia dos motivadores extrínsecos quase não aparece de maneira explícita nas entrevistas (lembrando que a abordagem ao assunto foi sutil e não estimulada, conforme discutido no capítulo 5). Contudo, apesar de os Especialistas D e E reforçarem bastante a necessidade de se contratar profissionais intrinsecamente motivados a inovar, a aplicação dos

motivadores extrínsecos foi amplamente debatida nas entrevistas. O Especialista C, por exemplo, se mostrou claramente favorável à aplicação dos mesmos, com ênfase nos financeiros. Além disso, nenhum especialista mencionou, por exemplo, a possibilidade de tais motivadores não estimularem a criatividade (ou até mesmo inibi-la), ou ainda que o excesso de motivadores extrínsecos pode induzir a inovação incremental. Fica claro, portanto, que os especialistas creem na pertinência de se oferecer motivadores extrínsecos para incentivar a inovação.

Já no que tange à valorização dos resultados financeiros trazidos pelos projetos de inovação, o Especialista C foi o único que se posicionou claramente sobre a questão, contudo de maneira bastante enfática. Ele reforçou que, idealmente, a recompensa oferecida aos funcionários deveria ser calculada com base no resultado econômico gerado pelos projetos de inovação em que eles trabalharam. Essa visão corrobora os argumentos apresentados em Hamel (2007) e a discussão abordada no quadro de referência prévio, apesar de não ter sido constatada em nenhum dos casos práticos aqui estudados.

Vale ressaltar, contudo, que o argumento apresentado pelo Especialista C no sentido de que, apesar de a recompensa calculada a partir dos resultados gerados pelo projeto após seu lançamento ser de alto risco para os funcionários, o potencial de altos retornos que ela pode gerar aos profissionais faria com que eles aceitassem tal risco, pode não ser universal. Conforme exposto pelo Especialista D, perfis de funcionários diferentes valorizam recompensas diferentes. Aparentemente, o Especialista C possui um viés para discussão de programas de incentivos para alta liderança de grandes multinacionais, o que explicaria um enfoque tão marcante em aspectos pecuniários de risco. Mas é preciso considerar que essa abordagem pode ser adequada a alguns públicos (tais como os da alta liderança, com que o Especialista C parece estar acostumado a lidar), mas não a todos os perfis de funcionários. Por isso, aliás, é importante ao projetista buscar entender o que o perfil típico de funcionário da organização valoriza no momento do desenho do sistema de recompensas (conforme será mais explorado adiante).

7.1.4 Sistema de metas e recompensas existente deve ser avaliado; alinhamento de metas entre diferentes áreas é fundamental

No que tange às características do sistema de metas e recompensas previamente existente na organização, a primeira discussão apresentada no quadro de referência preliminar, sobre a forma de definição e desdobramento de metas, foi bastante abordada pelos especialistas.

Inicialmente, houve uma discussão sobre a manutenção e utilização, ou não, da avaliação de metas existente no momento do projeto de um sistema de recompensas para inovação. Os especialistas B e D argumentam que, sempre que possível, a avaliação de metas que suporta a definição das recompensas deve ser mantida, fazendo-se os ajustes necessários para se contemplar os objetivos de inovação (raciocínio análogo que, segundo eles, deve ser adotado com as avaliação qualitativa que eventualmente existir na empresa). Já o Especialista E entende a questão de outra forma. Para ele, o sistema de metas e recompensas deve ser completamente remodelado para atender as especificidades da inovação.

A partir desses dois pontos de vista, parece ser mais adequado considerar que essa questão vai variar de empresa para empresa, em função das características do sistema de metas e recompensas já existente, das mensagens que ele já transmite aos funcionários e qual é o esforço necessário para mudá-los totalmente.

De qualquer maneira, fica evidente que entender como funciona o sistema existente, avaliar se ele deve ser aproveitado ou não e, caso afirmativo, definir quais alterações serão necessárias é fundamental para o projeto de novos esquemas de recompensas para inovação. Portanto, suporta-se a abordagem adotada sobre esse aspecto no quadro de referência prévio.

No entanto, outra discussão bastante relevante que surge, associada à acima promovida é: devem-se adotar concomitantemente sistemas ou programas de recompensas diferentes? O Especialista C, por exemplo, sugere a adoção de alguns programas pontuais de reconhecimento, tais como a “premiação por ideias” e

“recompensa por contribuições”, antes de se chegar a formas mais estruturadas (e possivelmente corporativas), tais como a recompensa por meio de avaliação qualitativa que contenha a competência “inovação” ou da avaliação de metas de inovação. Apesar de poderem constituir um “piloto” para o assunto na empresa (sendo importante ressaltar que o referido especialista mencionou essas formas como sendo um ponto de partida para a adoção de sistemas de recompensas para a inovação), novamente se faz a ressalva de que esse tipo de iniciativa requer cuidados para não gerar sentimento de divisão entre funcionários (os que participam do programa e os que não participam) - o que, para o objetivo de inovação, que depende de trabalho conjunto, seria bastante indesejável -, e também de injustiça.

Já o Especialista A propõe a diferenciação das formas de recompensas dentro do mesmo projeto de inovação, dado que, segundo ele, a contribuição de cada área para o projeto pode ser diferente. Esse é um argumento novo, pouco explorado explicitamente na literatura, por outros especialistas ou nas empresas. Novamente, o risco associado a essa proposição é que a criação de uma miríade de formas de recompensas dificultaria a gestão do sistema e também poderia criar o indesejado sentimento de segregação e injustiça.

O especialista D, por outro lado, apesar de reconhecer a possibilidade de se adotarem programas e metas de inovação para públicos específicos, não recomenda tal prática. Ele considera como prática ideal adotar o tema de inovação nos sistemas de avaliação de metas ou comportamentos já existentes na organização e válidos para os diferentes públicos sem distinção, realizando os devidos ajustes que evidenciem tal foco em inovação. Essa posição parece ser a mais adequada, e assim direcionará o quadro de referências que está sendo refinado. Apesar disso, entende-se que a adoção de sistemas de recompensas válidos apenas para parte da população pode ser realizada, principalmente em caráter de teste, com a devida atenção. Além disso, uma alternativa que será explorada mais adiante, e que também pode ser utilizada, é a adoção de um sistema único válido para toda a empresa, que tenha flexibilidade para envolver a todos ou não com o objetivo de inovação.

Já no que se refere à discussão sobre o desdobramento funcional de metas, a partir de objetivos corporativos até os níveis departamental ou individual, quando ocorre, verificou-se novamente outra posição unânime entre os especialistas. Todos ressaltam a importância de as metas desdobradas funcionalmente serem alinhadas para que projetos compartilhados estejam presentes e recebam focos similares em todas as áreas envolvidas. Os especialistas também mencionam que as metas precisam ser calibradas, ou seja, haver um esforço para se verificar se o nível de dificuldade das metas é similar em todas as áreas.

O Especialista D, inclusive, comenta que essas atividades são muito trabalhosas, e que devem determinar em que ponto da estrutura organizacional o desdobramento deve parar. Desdobrar além do ponto em que a empresa tem condições de desempenhar tal processo de alinhamento e equalização enseja adotar um processo de definição de metas que pode ser executado com baixa qualidade, prejudicando a sua credibilidade na organização.

Fica claro, portanto, que o alinhamento de metas é crucial para o bom funcionamento do sistema, principalmente quando se quer estimular projetos multifuncionais, como ocorre em projetos de inovação. Assim sendo, esse ponto, que já havia sido considerado no quadro de referência preliminar, encontra suporte nas discussões realizadas até aqui. Esse suporte se faz ainda mais importante tendo em vista que esse ponto é bastante negligenciado pela literatura, aumentando a convicção de que essa discussão contribui, portanto, para o estreitamento de uma lacuna existente nesse aspecto.

Por fim, vale notar que a questão da periodicidade da apuração das metas, também levantada no quadro de referência preliminar, não foi abordada pelos especialistas. Apenas o Especialista E tangenciou o assunto, ao comentar que a adoção de períodos de revisão de metas no processo de avaliação anual de metas é um mecanismo que pode ser utilizado para ajustar metas referentes a projetos que acabaram ou que surgiram, e devem passar a ser considerados no rol de metas de um funcionário. Esse comentário fragiliza a importância da discussão do elemento “periodicidade da apuração de metas” existente no citado quadro de referência.

7.1.5 Fatores críticos de sucesso apresentados pelos especialistas

Enquanto discutiam sobre as variáveis de contexto organizacionais, os especialistas também exploraram diversos elementos que, apesar de não influenciarem diretamente as características técnicas do projeto do sistema de recompensas em si, e também não serem, muitas vezes, de responsabilidade exclusiva do projetista de do sistema, representam condições de contorno extremamente relevantes para que o projeto seja implementado de forma eficaz e atinja aos objetivos desejados.

Dessa maneira, apesar de não serem o foco inicial do presente estudo, tais condições não poderiam ser negligenciadas. Assim sendo, cada uma delas será considerada um “fator crítico de sucesso” para a implementação do sistema. Esse conjunto de fatores será apresentado abaixo.

Fator crítico de sucesso 1: Intenção genuína da empresa em inovar, representada principalmente pelo apoio da alta liderança a esse propósito. Esse fator, que não requer comentários adicionais, é apresentado por três dos cinco especialistas.

Fator crítico de sucesso 2: Disponibilidade de pessoas e sistemas de informação destinados à gestão do sistema de recompensas. Praticamente todos os entrevistados ressaltam que a gestão de um programa de recompensas é algo bastante trabalhoso, necessitando de uma infraestrutura de apoio para que as rotinas operacionais envolvidas, o acompanhamento e os ajustes necessários ao longo do tempo sejam realizados. Assim sendo, considerar um programa ou sistema de recompensas como uma “campanha de comunicação interna”, sem o devido suporte estrutural, pode apresentar resultados bastante indesejados.

Fator crítico de sucesso 3: Alinhamento dos demais processos e práticas de RH em torno do objetivo estratégico de inovação. Fator praticamente unânime entre os especialistas, tal alinhamento permitiria que todos os processos e práticas

de RH (e não só os de recompensas) trabalhassem com os mesmos pressupostos, comunicando as mesmas mensagens e reforçando os mesmos comportamentos. Dentre os principais processos e práticas citados pelos especialistas estão: atrair pessoas que tenham motivação intrínseca para inovar, treinar e desenvolver pessoas para inovar e para incentivar a inovação (no caso das lideranças) e propiciar um clima adequado para inovação, conferindo tempo para experimentação e análise, abertura para interações e cooperação e incentivando a assunção de riscos e tolerando erros (aspectos esses bastante reforçados pelos especialistas D e E). Conforme proposto pelo Especialista E, eventualmente, cada área de RH deve ter indicadores específicos relacionados à promoção da inovação.

Fator crítico de sucesso 4: Forte envolvimento da primeira e média gerência, se possível na concepção, mas se isso não for possível ou considerado adequado, ao menos na implementação do sistema. Conforme mencionado pelos Especialistas B e E, se o corpo de líderes da empresa (principalmente a primeira e a média gerência) não se sentir participante, ou ao menos valorizado no projeto, a chance de ele criar resistências é bastante grande, tendo em vista que muitas vezes ele se sente ameaçado pelas inovações, preferindo a manutenção do *status quo* (como comentou o Especialista A). Já se tais líderes forem devidamente preparados e conscientizados, não só é possível minimizar resistências, assim como também fazer com que tal grupo se torne a principal alavanca do programa, tendo em vista a influência direta que possui sobre os demais funcionários. Uma alternativa para se buscar o envolvimento dessa liderança é adotar reconhecimentos simbólicos especiais para aqueles que mais se destacarem na promoção da inovação (conforme proposto pelo Especialista E).

Fator crítico de sucesso 5: Preparação dos funcionários no que tange à utilização em maior grau de recompensas de risco. Conforme bastante abordado no capítulo 3, é uma característica inerente ao processo de inovação a presença de riscos. Assim sendo, os funcionários têm que ter clareza dos riscos associados às recompensas atreladas a projetos de inovação (principalmente se forem adotados instrumentos de remuneração variável, a qual, conforme comentado no capítulo 2 e ressaltado por alguns especialistas, também envolve riscos, por natureza). Caso

contrário, pode-se gerar grande frustração entre os funcionários, como ocorreu no caso da indústria mencionado pela Especialista B.

Essa questão, aliás, também deve ser considerada pelo próprio projetista do sistema de recompensas, uma vez que nem todos os públicos estão dispostos a correr riscos na sua remuneração (como foi bem explorado pelo Especialista D, contrapondo argumentos do Especialista C). Assim, se esse fato não altera a estrutura do sistema de recompensas em si (a qual irá enfatizar, primordialmente, aquilo que a empresa deseja estimular no funcionário) e, por isso, não está sendo considerado como uma das variáveis a serem levadas em consideração no projeto do sistema, ele deve alterar o balanceamento a ser adotado entre recompensa de risco (variável, nesse caso atrelada à inovação) em relação à recompensa “sem risco” (por exemplo, a fixa).

Assim sendo, é essencial que o projetista do sistema procure entender o perfil geral do funcionário que a empresa está buscando e o que eles valorizam (o que foi explorado pelos Especialistas B e C, além de muito bem explicado pelo Especialista D, quando contrapôs os casos de um operador de produção de uma petroquímica ao de um profissional de banco de atacado) para dosar esse equilíbrio. Quanto mais avesso a risco for o público envolvido, maior deve ser a cautela e o esforço de conscientização do processo de recompensa de risco atrelada à inovação.

Fator crítico de sucesso 6: Gestão da mudança. Além da preparação das lideranças, destacado num fator crítico exclusivo, dada a relevância especial a ela conferida pelos especialistas, outros esforços relacionados à gestão de mudança, tais como comunicação ampla e transparente, treinamento e análise de impactos, entre outras, são necessários. Tais esforços se fazem importantes não só na implementação do programa, mas ao longo de todo o período de utilização do sistema. Isso ocorre em decorrência de a estratégia à qual o sistema de recompensas se conecta ser dinâmica (conforme ressaltado pelo Especialista C), e o sistema de recompensas ir amadurecendo ao longo do tempo (como abordado pelo Especialista D), fazendo com que ajustes de maior ou menor grau ocorram continuamente.

7.1.6 Considerações adicionais

Algumas considerações e discussões realizadas pelos especialistas não estão diretamente relacionadas às variáveis de contexto, nem aos fatores críticos de sucesso. No entanto, são merecedoras de registro, e por isso são nesse tópico analisadas.

Uma discussão levantada pelos especialistas se refere ao seguinte ponto: se as recompensas a inovação devem ser oferecidas a quaisquer funcionários que contribuírem para tal objetivo na organização (conforme advogado pela Especialista B), ou se devem ser oferecidas apenas a grupos de funcionários pertencentes às áreas mais envolvidas com o assunto na organização (como defendido pelo Especialista A)? Acredita-se que essa discussão depende, na realidade, de uma questão anterior referente a quais funcionários a organização pretende envolver no processo de inovação (se todos, ou apenas alguns), e que nível de mobilização com inovação ela pretende criar junto aos funcionários.

Como será discutido na análise dos casos, envolver apenas alguns funcionários pode até ser uma solução caso uma determinada empresa tenha clara intenção de promover inovações incrementais pontuais. No entanto, se realmente inovação faz parte de um intento estratégico da organização, parece fazer mais sentido criar um sistema de recompensas que possibilite que todos possam ser potencialmente recompensados por suas contribuições à inovação, mesmo que na prática nem todos se envolvam intensamente com o tema.

Por fim, faz-se importante realizar um comentário geral acerca das entrevistas realizadas com os especialistas. Deve-se notar que, apesar dos muitos *insights* fornecidos para o presente estudo, e muitas proposições terem sido feitas (geralmente de maneira prescritiva), pode-se perceber que o assunto “recompensas para inovação” ainda está pouco presente na realidade vivida pelos especialistas.

Esse fato chama a atenção, uma vez que o grupo de entrevistados é formado por consultores e acadêmicos, profissionais esses que lidam diariamente com o tema de gestão estratégica de pessoas e, em alguns casos, especificamente com o projeto de sistemas de incentivos. Os especialistas possuem uma visão ampla do problema (a qual foi bastante útil para as discussões aqui propostas), mas não entraram em algumas discussões que mereceriam maior detalhamento, tais como a diferenciação da recompensa destinada à inovação incremental ou radical, a pertinência ou não dos motivadores extrínsecos, entre outros levantados pela literatura. A visão sobre o próprio processo de inovação é heterogênea em alguns pontos no grupo, havendo assim oportunidades de ampliação.

Acredita-se que essa realidade se verifique principalmente por ainda haver poucos casos de incentivos para inovação no país e, principalmente, por haver pouca demanda para que conhecimento de vanguarda sobre esse assunto seja buscado ou gerado. Imagina-se que tal ponto ocorra porque, na realidade, poucas organizações no Brasil estejam de fato preocupadas com a questão.

7.2 Análise do estudo de casos realizados nas empresas

Conforme comentado no início do presente capítulo, a análise dos estudos de caso merece maior aprofundamento, tendo em vista que é a discussão deles que trará o contraponto da prática vivenciada em organizações em relação às contribuições teóricas abordadas na literatura e muitas vezes apresentadas pelos especialistas. Esse contraponto é extremamente relevante para o refinamento do quadro de referência que está sendo elaborado. Assim sendo, antes de se apresentar uma análise consolidada dos casos estudados, cada caso será analisado individualmente.

7.2.1 Análise do caso Empresa 1

Conforme foi apresentado na coleta os dados referente a essa empresa, o principal objetivo perseguido no projeto do sistema de recompensas realizado recentemente

foi estimular os funcionários a gerarem resultados e entregas de curto prazo. Apesar de a empresa ter inúmeras evidências do seu foco em inovação em produtos como parte de sua estratégia de diferenciação, inovação parece ser encarada no sistema como uma das formas de entrega e um meio de se obter maiores resultados para a companhia (como podem ser inúmeros outros).

Provavelmente por conta dessa visão, não há evidências de ter havido reflexões referentes a se esse sistema seria mais adequado para inovação incremental ou radical, se seriam pertinentes recompensas atreladas aos resultados financeiros obtidos pelo sucesso mercadológico do produto, se as formas de incentivos adotadas poderiam tolher a criatividade dos funcionários ou ainda se o sistema seria adequado para recompensar projetos multifuncionais. Ou seja, não há evidências de que tenha sido buscado o entendimento de conceitos importante sobre o processo de inovação e a análise de como eles deveriam ser refletidos no sistema de avaliação e incentivos. Até pela ausência de tais análises, esses aspectos não puderam ser discutidos em profundidade com as projetistas entrevistadas.

Outro fato que reforça essa visão é que um dos objetivos do sistema é ênfase na análise individualizada tanto do desempenho quanto da compensação. Ao contrário do sistema utilizado pela empresa até o ano passado, as metas agora são desdobradas até o nível dos indivíduos elegíveis ao programa (gerentes) e o total de bonificação a ser concedida a um profissional é proveniente dos resultados das metas do negócio e também das metas individuais (sendo que essas possuem peso maior no cálculo da recompensa nos cargos de primeira e média gerência). Sem conferir uma atenção *a priori* e explícita ao alinhamento das metas interdepartamentais e também sem contar com uma avaliação comportamental consolidada para exercer um contraponto ao estímulo ao individualismo, o sistema de recompensas da empresa vai justamente na direção oposta ao estímulo à cooperação e ao trabalho em equipe, tão ressaltados como elementos importantes para se promover inovação.

O principal elemento de contexto organizacional avaliado e mencionado pelas entrevistadas teria sido a maturidade dos usuários no que se refere à utilização de

um sistema desse tipo. Por isso, projetou-se uma solução de simples entendimento e que fosse “de mercado” (ou seja, já tivesse sido utilizada e validada por outras organizações). Essa atenção ao entendimento do público alvo da avaliação foi bastante mencionada pelos especialistas ouvidos. Dado que se chegou à conclusão que a maturidade dos gestores, no que se refere à utilização de sistemas de recompensas nos moldes do que estava sendo proposto era baixa, as projetistas lançaram mão, além de esforços de comunicação e treinamento, dos chamados “pontos focais” nas diversas áreas para auxiliarem os líderes na definição das metas e fazerem análises de consistência das metas definidas, com o intuito de facilitar a implementação.

Portanto, conforme discutido na análise das entrevistas com os especialistas, as projetistas dessa empresa observaram um dos fatores críticos de sucesso à implementação do sistema. Tal observação foi relevante para a empresa, tendo em vista que estava sendo proposto um sistema totalmente novo. Aliás, quando isso ocorre, parece ser bastante pertinente a abordagem utilizada de se projetar um sistema simples, de fácil compreensão, que constitua uma base para posterior sofisticação.

Contudo, é importante notar que nem mesmo a própria estratégia da empresa foi mencionada como um *input* que tenha sido considerado no projeto do sistema. Tem-se a impressão de que se a estratégia da organização fosse unicamente pautada em excelência operacional para uma competição por preço (ou seja, sem qualquer foco em inovação), o modelo de recompensas adotado teria sido o mesmo.

Nesse sentido, ao ter utilizado “modelo de mercado”, a empresa claramente adotou um enfoque universalista ao projeto, indo contra fortes argumentos expostos pela literatura e pelos especialistas. Vale notar que o projeto não foi apoiado por consultorias externas. Não se pode garantir que se uma consultoria tivesse sido utilizada o resultado teria sido diferente. Contudo, provavelmente teria havido um estímulo à realização de uma reflexão estratégica que aparentemente não foi realizada. Tendo em vista a baixa relevância dada à orientação estratégica de inovação no momento do projeto do sistema, que se reflete pela ausência de

diversos elementos que poderiam estimular a inovação, podem ocorrer disfunções no incentivo à inovação.

Apesar de todas essas questões, é importante mencionar que o sistema adotado tem se mostrado adequado para estimular inovações incrementais. A diretriz de se desdobrarem funcionalmente metas do tipo SMART parece uma solução adequada para os principais projetos de curto prazo desenvolvidos na empresa (como acontece com as inovações incrementais da empresa). As metas observadas referentes a tais projetos são claras e bem definidas, utilizando como parâmetros indicadores operacionais relacionados a prazo, orçamento, especificações técnicas ou ainda referentes a etapas do processo de inovação. Além disso, não surgiram reclamações dos gerentes até o momento quanto à estrutura do sistema para avaliar metas relativas a inovações (crê-se que pelo fato de o tipo principal de inovação buscado pela empresa ser justamente a incremental).

E nesse contexto, também é importante ressaltar o fato de a empresa já ter notado a falta de alinhamento entre as metas de gestores que atuam em projetos compartilhados (alinhamento esse tão defendido pelos especialistas), e que esse é um ponto de melhoria do sistema a ser ajustado para próximos ciclos (aspecto também bastante enfatizado pelos consultores e acadêmicos).

É importante constatar que o possível problema levantado no quadro de referência preliminar relativo à dificuldade de adequação dos prazos dos projetos à periodicidade de definição das metas na avaliação da empresa não foi percebido. Isso se dá porque o sistema de avaliação não impede que um projeto que se inicie após o período de definição das metas seja utilizado como parâmetro para uma meta (desde que já se saiba que ele será realizado no momento da definição das metas), ou que ele termine antes ou após o período de apuração das metas (nesse último caso, basta que entregas parciais sejam definidas *a priori* para depois poderem ser avaliadas). Além disso, o sistema conta com um período de revisão e acompanhamento de metas no meio do ano, em que grandes desvios no processo de definição de metas podem ser ajudados. Essa constatação, que aliás se repete

nas empresas 2 e 3, é relevante pois não sustenta a última variável do quadro de referência preliminar apresentado no final do capítulo 4.

Vale notar ainda que o fato de surgirem dúvidas nas projetistas sobre se o sistema iria se adequar bem a inovações radicais corrobora o argumento de que o tipo de inovação merece ao menos ser mais bem analisada no momento do desenho do sistema de avaliação e recompensas. Apesar de uma área responsável por novos negócios (e que pode lidar com inovações radicais) estar sendo estruturada na empresa, o modelo de meta a ser sugerido para ela é a mesma (ou seja, seguindo o conceito SMART). Eventualmente, a partir do momento em que a área estiver estruturada e metas relativas a inovação radical tiverem que ser definidas seguindo os conceitos desse sistema corporativo recém projetado, ficarão mais claras inconsistências e dificuldades.

Além desse sistema de incentivos, no qual inovação desempenha um papel de segunda ordem, não foi verificado outro programa de avaliação e incentivos especificamente desenhado para estimular inovação. Essa decisão não parece ser consciente (ou seja, para não se utilizar sistemas paralelos de recompensas que podem gerar sentimento de segregação e injustiça, conforme amplamente comentado pelos especialistas). Aparentemente, o assunto não está na pauta do projetista dos sistemas de recompensas.

Nesse sentido, foi mencionado na entrevista que um programa de incentivo à inovação (principalmente para geração de ideias) poderia ser criado pela área de comunicação interna (não como um programa estruturado de incentivo à inovação). Nesse caso, provavelmente não haveria uma infraestrutura relacionada a gestão de pessoas para suportá-lo, o que tenderia a ser bastante arriscado, conforme comentado por diferentes especialistas.

Vale por fim mencionar a avaliação qualitativa também adotada nesse ano, cujos *outputs* são voltados para análise de carreira (que acaba também impactando recompensas por meio de mérito e promoções, por exemplo). Apesar da competência “inovação” não ser diretamente avaliada, comportamentos relacionados

(tais como “coragem”, “busca por excelência” e “trabalho em equipe”) são avaliados nesse processo. Apesar de a avaliação ainda estar em processo de maturação, sendo que seria importante ela já estar incorporada para fazer um contraponto ao sistema de metas que enfatiza o trabalho e o reconhecimento individuais, esse é um elemento importante para o sistema de recompensas. Ao longo do tempo, ele tenderá a reforçar o estímulo a inovação.

7.2.2 Análise do caso Empresa 2

Assim como a empresa 1, a empresa 2 também é uma organização focada em inovação em produtos que, no entanto, não possui esquemas corporativos de recompensas voltados para esse fim. Ela conta apenas com um programa incipiente de incentivos à geração de ideias numa das plantas da empresa.

Mesmo assim, é interessante notar que o sistema de remuneração variável, por ser pautado somente em metas coletivas, passa claramente aos seus funcionários a mensagem de que a empresa valoriza o trabalho em equipe, fato esse bastante positivo para o contexto de inovação. O ponto de atenção, nesse caso, é a tendência relatada de se começar a utilizar a avaliação individual para a definição de recompensas variáveis. Se essa introdução não for realizada com o devido cuidado, a pressão pelas entregas de curto prazo poderá neutralizar a referida mensagem, comprometendo os objetivos relacionados a inovação na empresa.

Deve-se destacar ainda o fato de as metas setoriais de algumas áreas, além das próprias metas individuais, terem bastante relação com indicadores de inovação (principalmente as de P&D e Vendas). Além disso, essas duas áreas se mostraram muito alinhadas não só no que tange à definição das metas setoriais e individuais, mas também às práticas de trabalho (o que é refletido, inclusive, na estrutura organizacional adotada pelas áreas). Percebe-se, portanto, um alinhamento não só entre as metas utilizadas no sistema de recompensas, mas também na estrutura organizacional (que é um assunto igualmente endereçado pela área de RH) e desses elementos com a orientação estratégica da empresa. Esse alinhamento é

muito maior na Empresa 2 que o verificado nos casos das empresas 1 e 3, as quais utilizam sistemas de recompensas similares.

Também vale destacar o fato de a empresa, apesar de possuir um sistema de metas individualizado e maduro, não adotá-lo como um insumo relevante para definição da remuneração variável. A avaliação de metas individuais, as quais também seguem o conceito SMART, é analisada junto com uma avaliação de comportamentos já difundida na organização (e que avalia explicitamente o item “inovação”) para decisões acerca de méritos, promoções, mobilidade e sucessão (que não deixam de ser formas de recompensas).

Assim sendo, as características acima ressaltadas do sistema de recompensas da Empresa 2 - quais sejam i) a existência de metas setoriais e individuais ligadas a inovação; ii) o alinhamento efetivo das metas de inovação entre as áreas envolvidas, a quais se organizam, inclusive, de forma também alinhadas; iii) as recompensas conferidas a resultados coletivos, mesmo havendo uma avaliação de metas individual na empresa já madura; e iv) a adoção de uma avaliação qualitativa que considera explicitamente a competência “inovação” e é utilizada para subsidiar decisões de mérito e promoção -, fazem com que esse sistema possa ser considerado o mais adequado para incentivar a inovação, dentre as três empresas estudadas que possuem sistemas corporativos de recompensas similares. Esse sistema dialoga com boa parte da literatura estudada até o momento e com pontos ressaltados no quadro de referência, o que auxilia inclusive a suportar a linha de raciocínio que vem sendo adotada até o momento no contexto de grandes empresas industriais.

Contudo, o projeto do sistema de metas e recompensas não aparenta ter levado em consideração reflexões mais profundas relacionadas sobre inovação. O sistema parece comportar bem metas relativas a projetos de inovação, mas principalmente os de cunho incremental (que, segundo os entrevistados, tem sido o maior foco na empresa atualmente). Contudo, projetos de inovação radical provavelmente teriam dificuldades de terem suas metas refletidas nesse sistema (principalmente nas metas de P&D, relacionadas a prazo, orçamento e atendimento a novas

especificações técnicas dos projetos de inovação). O sistema não prevê, por exemplo, formas mais flexíveis de definição de metas para inovações radicais que, por apresentarem maior nível de incerteza, apresentam maior dificuldade de serem adequadas a um sistema de metas que exige objetivos específicos (como advogam DAVILA et al., 2007).

Aparentemente, adotar sistemas com tal flexibilidade fugiria da metodologia de compensação adotada corporativamente, o que não seria desejado pela empresa. Os próprios entrevistados reconheceram que o sistema de avaliação e recompensa atual pode não ser adequado para incentivar de inovações radicais, reforçando que o principal foco do sistema é estimular entrega de resultados, sem perder de vista a sustentabilidade ambiental e do negócio.

De qualquer maneira, outra constatação importante para a discussão do quadro de referência preliminar é que no sistema de metas e incentivos adotado por essa empresa, assim como no adotado na empresa 1, não há restrições em se considerar no plano de metas um projeto que se inicia após o período de definição de metas ou que termina antes ou depois o período de apurações de metas. Nesse caso, basta estar claro o que vai ser entregue até o período de apuração. Como o foco são inovações incrementais, não tem havido problemas nesse sentido. Esse fato novamente questiona a presença do item “periodicidade de definição de metas” do quadro de referência a ser refinado.

Vale notar também que o questionamento sobre a eficácia dos motivadores extrínsecos intrigou os projetistas entrevistados. Esse fato deixa a entender que maiores reflexões sobre o tema, as quais aparentemente não foram realizadas antes do projeto do sistema, são relevantes (fato esse que suporta, mesmo que de forma não conclusiva, a sua manutenção no quadro de referência). A falta de apoio externo na concepção e nos ajustes do sistema de metas e incentivos pode ser uma das causas de, aparentemente, não terem sido realizadas as referidas reflexões sobre inovação no momento do projeto ou de ajustes no sistema de recompensas.

Além disso, o sistema também não considera a compensação a partir de resultados gerados pelos projetos no mercado (apesar de se perceber na empresa a preocupação em mensurar o retorno gerado pelas inovações).

Por fim, é importante observar, a partir das discussões iniciadas pelos especialistas, que, nessa empresa, o processo de inovação está concentrado em duas áreas principais, o que não é visto pela organização como um problema no que tange à produção das inovações desejadas (principalmente tendo em vista o entrosamento entre essas duas áreas). Esse ponto corrobora a visão do Especialista A, em contraponto à posição da Especialista B sobre a importância ou não de todos os funcionários da empresa serem mobilizados para a inovação. Contudo, é interessante notar que o sistema utilizado nessa empresa permite que, com a mudança de indicadores, seja possível tanto incentivar algumas áreas quanto todas elas a inovar.

Assim sendo, o que se deve avaliar é a eficácia de se envolver apenas algumas áreas com o objetivo de inovação. Nesse caso, provavelmente não se obtém o mesmo envolvimento com o tema como se obtém quando todos os funcionários são engajados (como é o caso da Empresa 4, por exemplo). Contudo, como a empresa foca essencialmente inovações incrementais, exige-se menos o intenso envolvimento de muitas áreas. Essa realidade sugere que num contexto de inovações incrementais, envolver apenas algumas áreas pode ser uma solução adequada.

7.2.3 Análise do caso Empresa 3

De todas as empresas pesquisadas, a Empresa 3 é a que retrata por meio de seu sistema de incentivos o maior foco em resultado financeiro, sendo dada grande ênfase ao reconhecimento às contribuições individuais (sempre que possível, mensuradas de forma quantitativa). Apesar de inovação fazer claramente parte de sua estratégia de negócio, seu sistema de incentivos quase não reflete essa questão. Além disso, também não há programas específicos para o tema.

Dado que as metas individuais devem sempre buscar suportar objetivos estratégicos e orçamentários definidos na alta administração, devendo ser definidas segundo o conceito SMART, esse sistema tende a privilegiar inovações incrementais (assim como foi observado nas empresas 1 e 2). Nesse contexto, apesar de a projetista entrevistada ter comentado que, para projetos de inovação radical poderiam ser adotadas metas menos específicas e mais qualitativas, evidências não puderam ser observadas. De qualquer forma, metas relacionadas a inovações são definidas apenas quando o objetivo de uma área ou de um funcionário for voltado ao assunto (assim como acontece no caso de qualquer outro assunto relevante à organização).

Vale notar, contudo, que é dispendido um esforço para que haja alinhamento, coerência e compartilhamento de metas entre áreas que realizam iniciativas interdepartamentais, ao menos no nível hierarquicamente mais alto da organização. Nos níveis mais baixos, há uma análise, por amostragem, da coerência das metas com os objetivos estratégicos da organização.

O foco extremo em resultados financeiros, em detrimento do tema inovação, também é evidenciado no sistema de incentivos para os funcionários que não participam do esquema acima descrito. Para funcionários de chão de fábrica, analistas juniores e plenos e assistentes, a remuneração variável ocorre por meio de PLR definida apenas utilizando como base indicadores financeiros.

As áreas sobre as quais recaem os principais esforços de desenvolvimento de novos produtos são P&D e Produtos (ou seja, assim como na Empresa 2, inovação é claramente vista como uma tarefa de alguns funcionários, e não de todos). São exemplos de indicadores utilizados em metas de funcionários dessas áreas taxa de renovação de portfolio e retorno sobre investimento com novos produtos. Nota-se, portanto, que a Empresa 3, assim como a Empresa 2, mede o sucesso financeiro ou mercadológico com o lançamento de novos produtos, apesar de não utilizar tais indicadores como base de cálculo para distribuição de percentuais dos retornos obtidos como premiação.

Assim, vale notar que há o interesse de organizações em medir o resultado financeiro gerado pelos projetos de inovação e utilizar tal métrica no sistema de incentivos, o que pode ser um caminho em direção às proposições de Hamel (2007) e do Especialista C. Há, portanto, um indicativo de que a discussão referente a essa questão proposta no quadro conceitual de referência pode ser pertinente em empresas que atuam no Brasil.

É importante destacar nessa empresa uma forte crença nos motivadores extrínsecos. Quando levantada essa discussão, a projetista entrevistada não demonstrou qualquer hesitação sobre a referida eficácia. Contudo, é válido questionar, à luz dos argumentos dos Especialistas C e D, se os funcionários comungam dessa visão. Um enfoque tão marcante em resultados econômicos, comum, por exemplo, no mercado financeiro, pode não se adequar aos funcionários do setor de alimentos.

Contudo, é bastante provável que a empresa esteja adotando um caminho unilateral consciente nesse sentido, em que a cultura individualista é amplamente estimulada justamente em decorrência de uma forte crença de que ela representa o caminho mais adequado. Nessa realidade, fica na empresa e desenvolve sua carreira internamente funcionários que a ela se adequarem. Além disso, compartilhar desse valor passa a ser critério para seleção de novos funcionários. E com o passar do tempo, tal reputação passará a ser conhecida no mercado, e pessoas com esse perfil passarão a se sentir atraídas a trabalhar nessa empresa (caso bastante similar ao que acontece com uma das maiores empresas de bebidas do mercado brasileiro e mundial).

Percebe-se, portanto, um fio condutor que pode estar sendo adotado nas práticas de recursos humanos, conferindo coerência a elas. Contudo, só é de se questionar se essa abordagem que cultua de forma tão intensa a meritocracia é aderente ao objetivo estratégico de inovação, tão presente no discurso da empresa. Tem-se a impressão de que essa reflexão não está sendo realizada na empresa.

Vale ainda notar que, no sistema dessa empresa, assim como no das empresas 1 e 2, a relação entre a periodicidade das metas e o prazo dos projetos não representa qualquer problema, o que sugere novamente que não é pertinente a permanência desse item no quadro de referência que está sendo elaborado.

Por fim, é importante comentar que a avaliação de desempenho existente na empresa, a qual avalia comportamentos e valores que podem impulsionar a inovação, pouco influencia a remuneração variável. Atualmente, seus resultados são analisados em conjunto com os da avaliação de metas individuais para seu público alvo, com foco em decisões de carreira. Num contexto em que se valoriza tanto a contribuição individual, eventualmente essa avaliação poderia ser mais bem utilizada para passar a mensagem aos funcionários de que trabalhar em time é também importante, aumentando seu peso na avaliação variável ou reforçando ainda mais o seu peso no processo de gestão de carreira na companhia. Essa reflexão deve ser assim incorporada no quadro de referência que está sendo refinado.

7.2.4 Análise do caso Empresa 4

Dentre as empresas pesquisadas, a Empresa 4 é a que mais se diferencia por possuir um sistema de recompensas que claramente suporta a diretriz estratégica de inovação (não só em produtos, mas também em processos e em gestão). O programa de incentivo da empresa, com mais de 20 anos, envolve todos os seus funcionários (conforme reforçado pela Especialista B). Apesar de ser centrado na geração de ideias, para que se possa obter maior reconhecimento, é importante que as ideias geradas sejam implementadas. Assim, os funcionários são estimulados não só a gerarem novas ideias, mas também a fazê-lo com qualidade.

Vale notar a utilização nesse caso de alguns dos fatores críticos para o sucesso do sistema levantados na análise das entrevistas qualitativas com os especialistas. Inicialmente o sistema é amplamente suportado, seja pela alta direção, quando pela área de RH (responsável por sua gestão e operacionalização), assim como por um sistema de informática. Além disso, as lideranças são estimuladas continuamente a

criarem um ambiente propício à inovação junto aos seus liderados, (o que é mensurado, inclusive, na avaliação qualitativa de desempenho individual de tais lideranças). E também é observada a coerência entre as práticas de RH em prol do estímulo à inovação (o qual não se restringe ao sistema de recompensas nesse sentido). Esse fato é concretizado, por exemplo, pela preocupação da empresa em se evitar ao máximo que funcionários sejam demitidos em função das inovações propostas, com o intuito de se manter um ambiente ainda mais livre para inovação.

Outro ponto de destaque nesse caso é que se privilegia principalmente o reconhecimento simbólico. Nesse aspecto, há uma decisão consciente da empresa em não se oferecer dinheiro como recompensa, justamente para que não se desvirtue a motivação dos funcionários em inovar, motivação essa ligada a uma realização e a um desafio profissional, assim como à prosperidade da empresa.

Essa decisão está claramente ligada à discussão presente no quadro de referência relacionada à eficácia dos motivadores extrínsecos. Apesar de o reconhecimento simbólico não deixar de ser um reconhecimento extrínseco, a sua utilização na empresa está muito mais ligada à valorização do profissional, assim como fazer com que ele se sinta bem e à vontade para inovar, do que à compensação por um resultado específico alcançado. Assim, esse tipo de recompensa tenta tratar a inovação quase como “causa” para a sustentabilidade da empresa, e não como um mero meio para se atingir resultados financeiros de curto prazo. Dessa maneira, cria-se um ambiente propício para inovação e busca-se valorizar os profissionais intrinsecamente interessados com o tema, e não aquele profissional que tem como principal intuito alcançar uma meta para obter uma gratificação financeira ao final do ano.

O caso dessa empresa, portanto, reforça a visão de que pode ser aderente à realidade de mercado um sistema de recompensas efetivamente moldado à luz de uma estratégia de inovação não subordinada a objetivos financeiros de curto prazo (como ocorre no caso das empresas 1, 2 e 3), conforme abordado no primeiro item do quadro de referência que está sendo refinado.

É importante citar que esse fato não desconsidera a importância da geração de resultado econômico. A empresa distribui PLR a seus funcionários com base no lucro líquido da empresa. Assim, tais funcionários são estimulados a buscar o resultado financeiro e também são beneficiados por ele. Contudo, nesse caso não há o desdobramento de metas ligado a remuneração variável que estimula principalmente entregas de curto prazo e o individualismo.

O caso dessa empresa também não simboliza o descompromisso da mesma com metas e prazos. Ela possui metas, as quais, se entregues, são tanto avaliadas por meio da avaliação qualitativa individual quanto são reconhecidas, num nível agregado, por meio da PLR. O importante, contudo, é o que se deseja enfatizar por meio do sistema de recompensas. Enquanto que nas demais empresas pesquisadas buscava-se enfatizar entregas individuais de curto prazo, a Empresa 4 busca ressaltar a importância de se concretizar de um dos principais direcionadores estratégicos da companhia, que é inovação.

Uma última observação sobre esse caso é que algumas das características de seu sistema de recompensas (tais como a adoção de reconhecimento financeiro apenas num nível mais agregado, preocupação em promover o trabalho coletivo com um clima seguro para inovar e mobilização de todos os funcionários, e não só alguns, em prol da inovação) seriam as mais adequadas, dentre as características dos demais sistemas de recompensas observados nos estudos de casos, para promover inovações radicais. Contudo, esse não aparenta ser o principal foco da empresa, até por ela ser uma empresa de baixa intensidade tecnológica. De qualquer maneira, o importante é que o sistema dá a liberdade para que isso ocorra, liberdade essa que é bastante restringida pelos sistemas focados na obtenção de resultados de curto prazo que são adotados pelas demais empresas pesquisadas.

7.2.5 Análise conjunta do estudo de casos realizado nas empresas

Nesse tópico, serão ressaltados os principais pontos analisados nos estudos de caso realizados nas empresas, novamente tendo em mente o objetivo final de tal

discussão, que é o refinamento das variáveis relevantes para o projeto de sistemas de recompensas para inovação.

O primeiro ponto que chama atenção nos casos estudados é que as empresas 1, 2 e 3 não possuem sistemas ou esquemas de recompensas voltados para incentivar inovação. Todas as empresas possuem um sistema de metas e recompensas corporativo, os quais possuem como objetivo principal - apesar de cada um ter suas peculiaridades - estimular seus funcionários a produzirem entregas tangíveis e de curto e médio prazo para suas empresas. Esse fato é observado a despeito de um forte discurso de todas as empresas acerca da importância estratégica da inovação em produtos. Dentre essas empresas, a que apresentou mais características voltadas ao estímulo à inovação, por meio de elementos que reforçavam de fato o trabalho em equipe, foi a Empresa 2. Aliás, a adoção de tais elementos pela referida empresa indica que, mesmo para empresas bastante focadas em resultados de curto prazo, é viável estimular a inovação, apesar das limitações.

Já dentre toda a amostra pesquisada, a única empresa que demonstrou uma forte coerência entre a estratégia de inovação e o sistema de recompensas foi a Empresa 4. Esse caso comprova que tal discussão é pertinente e viável na realidade corporativa brasileira, mesmo levando-se em consideração o fato de se tratar de uma empresa de menor porte (se comparada com as demais) e que atua num mercado aparentemente menos dinâmico. Para as empresas 1, 2 e 3, o objetivo de inovação fica relegado a um segundo plano nos sistemas de recompensas, sendo tal objetivo encarado da mesma maneira que outro qualquer.

Esse fato dificultou nessas empresas, inclusive, o próprio aprofundamento da análise de algumas variáveis propostas no quadro de referência que está sendo elaborado, já que, para que tal discussão fosse possível, maiores reflexões sobre como tratar a inovação nos sistemas de recompensas teriam que fazer parte da agenda dos projetistas entrevistados, o que aparentemente não ocorre. Isso fica visível na fala dos entrevistados, que em geral pouco conhecem as características e os problemas relacionados ao processo de inovação.

Além disso, outro aspecto fundamental que se percebe é a ênfase conferida nos sistemas de recompensas das empresas 1 e 3 à individualização do resultado a ser mensurado e recompensado (sendo que a Empresa 2, apesar de atualmente ainda não apresentar tal característica, afirmou estar caminhando nessa direção). Conforme ressaltado tanto pela literatura quanto pelos especialistas, esse é um aspecto que, se não for bem trabalhado, conflita com um dos pilares do processo de inovação (principalmente o de maior grau de novidade), que é o trabalho em equipe e a cooperação.

O que se percebe, nesse sentido, é que tais empresas estão adotando o chamado “modelo de mercado”, ou seja, um sistema muito utilizado por outras empresas, seguindo claramente um enfoque universalista que parece não estar levando em consideração nem mesmo a estratégia corporativa no projeto do sistema de recompensas.

Nesse contexto, vale refletir sobre uma questão importante. As três empresas em pauta possuem ações listadas em bolsa de valores e, portanto, são altamente pressionadas a apresentar resultados trimestralmente ao mercado. Conforme bastante explorado em Marx e Soares (2008), a lógica de geração de valor ao acionista pode exercer grande influência sobre os sistemas de gestão de pessoas, principalmente os relacionados a gestão de metas e recompensas. O que se percebe nesses casos é que a força dessa lógica, a qual pressiona a empresa a gerar resultados financeiros de curto prazo, embalada pela utilização com suposto sucesso em algumas empresas pares, se sobrepõe a outros objetivos do sistema de recompensas, como suportar a estratégia corporativa.

Nesse contexto, deve-se destacar que o atual sistema de recompensas da Empresa 2 indica um caminho para se lidar de forma mais equilibrada com o embate entre a pressão por geração de resultado de curto prazo e o estímulo ao trabalho em equipe no momento do projeto de um sistema de recompensas. Utilizando metas coletivas para gerar as recompensas, mas sem deixar de adotar um sistema de metas individuais que subsidia, em conjunto com avaliação qualitativa, decisões de carreira, passa-se uma mensagem importante para a organização de que tanto a

entrega individual quanto o trabalho coletivo são importantes. Aliás, esse caso evidencia a importância que as avaliações qualitativas podem assumir (direta ou indiretamente) nos sistemas de recompensas, apesar de serem menos abordadas tanto na literatura, quanto nas empresas. Na empresa 3 a avaliação qualitativa, mesmo que timidamente, é levada em consideração inclusive no sistema de compensação variável.

Outra constatação importante dos casos estudados é a de que, como decorrência do enfoque a entregas de curto prazo, os sistemas de metas e recompensas adotados nas empresas 1, 2 e 3, que utilizam como referência o conceito SMART, se mostram adequados para estimular apenas inovações incrementais. Inovações semi-radicais ou radicais, que apesar de não serem o principal foco também existem nessas empresas, não se enquadram em tais sistemas e aparentemente se veem restringidas pelos mesmos (o que, em alguns casos, é percebido pelo próprio projetista quando se discute tal questão).

Nesse contexto, torna-se muito importante fazer a seguinte reflexão: será que as empresas conseguirão gerar as inovações de que precisam para concorrer num ambiente cada vez mais dinâmico e que exige produtos cada vez mais ambiental e socialmente responsáveis, incentivando apenas melhorias marginais em seus produtos? Se a resposta for negativa, elas provavelmente terão que rever o projeto de seus sistemas de incentivos conferindo maior atenção aos aspectos relacionados à inovação. Nesse contexto, vale ressaltar que o modelo utilizado pela Empresa 4 parece ser mais adequado para considerar inovações radicais, apesar de tal organização não privilegiar esse tipo de inovação.

As discussões acima reforçam, portanto, que tanto a estratégia corporativa quanto o tipo de inovação que a empresa pretende incentivar precisam ser considerados no momento do projeto do sistema de recompensas. Vale apenas comentar, nesse contexto, que a discussão sobre a utilização da remuneração fixa para privilegiar a inovação não surgiram nas empresas, assim como ocorreu na discussão realizada com os especialistas. Aparentemente, apesar de ser previsto na literatura, esse

assunto não está na pauta dos projetistas dos sistemas de recompensas (ao menos de forma marcante).

Além disso, fica claro que as características do sistema de metas existente na empresa influenciam fortemente o projeto de recompensas. Assim, a análise dos casos estudados apoia a presença dessas variáveis no quadro de referência que está sendo proposto.

A variável relativa ao sistema de metas já existente na organização merece, no entanto, maior detalhamento com base no que foi observado nas empresas. Inicialmente, o caso da Empresa 1 evidencia que, caso o sistema existente seja aproveitado no projeto de um novo sistema, esse último deve ser concebido de forma conservadora, sem grandes complexidades iniciais, deixando maiores refinamentos para serem incorporados ao longo do tempo. O projeto de um sistema muito complexo *a priori* pode dificultar em muito o seu entendimento, principalmente para um público que não está acostumado a lidar com esse tipo de sistema. Essa é uma observação importante a ser inserida no quadro de referência em elaboração.

Além disso, para que o sistema de metas e recompensas adotado pelas empresas 1, 2 e 3 funcione para incentivar inovações incrementais, todas elas percebem a necessidade de haver um forte alinhamento de metas entre as áreas que participam dos mesmos projetos multidisciplinares de inovação. Independentemente de já terem adotado ou não uma sistemática de alinhamento, as empresas ressaltam a importância do mesmo para que todos os envolvidos deem a importância devida ao projeto e, ao mesmo tempo, minimizar potenciais conflitos pelo fato de um projeto ser foco de uma área e não ser foco de outra que participa do mesmo projeto. Também fica claro para as empresas que quanto maior o nível de desdobramento das metas, maior tem que ser o esforço dispendido nesse aspecto. Caso contrário, um alinhamento que se busca garantir nos níveis hierárquicos superiores pode se perder nos inferiores, o que levará justamente à perda de foco nos projetos de inovação, potenciais conflitos entre áreas e percepção, por parte dos funcionários, de baixa qualidade no processo de metas e recompensas da empresa. Essa

discussão corrobora com o discurso dos especialistas e com a análise já realizada no quadro de referência preliminar.

Vale notar ainda que somente a empresa 3 explicita que é conferida liberdade para participantes do sistema pertencentes aos níveis hierárquicos mais baixos poderem estabelecer metas que não sejam necessariamente provenientes do desdobramento direto das metas dos níveis superiores (lembrando, todavia, que mesmo nesse caso as tais metas devem suportar os objetivos estratégicos e orçamentários da organização). De qualquer forma, esse detalhe, que foi explorado no quadro de referência preliminar, parece não ser muito relevante para a presente discussão. O ponto central é que, havendo ou não esse desdobramento direto de metas do nível mais alto ao nível mais baixo, é fundamental haver um esforço significativo de alinhamento e calibragem das metas conforme elas são definidas (principalmente nos níveis inferiores, onde a possibilidade de dispersão e desalinhamento é maior).

Assim sendo, a diferenciação existente no quadro de referência preliminar entre metas individuais que são provenientes do desdobramento de objetivos corporativos e as que não são, aparentemente, não agrega valor significativo ao projeto do sistema, não merecendo continuar no referido quadro.

Além disso, a questão da periodicidade de apuração das metas também não foi visto como um problema para recompensar os projetos de inovação (mesmo os de natureza incremental, que podem ser mais pontuais e correm maior risco, portanto, de não serem capturados em processos de definição de metas anuais). Além de os projetos poderem ser inseridos nos sistemas mesmo sem ter começado ainda, geralmente há um período de revisão de metas no meio do ano em que eles poderão ser considerados caso isso não tenha ocorrido no período de definição de metas (principalmente no caso de projetos muito importantes). Assim, apesar de esse ser um aspecto que mereça alguma atenção do projetista do sistema de recompensas, o estudo de casos indica que ele não deve estar entre as variáveis mais relevantes a serem consideradas.

Ainda faz-se necessário analisar os casos à luz das variáveis culturais previstas no quadro de referência. Esse foi o item de maior dificuldade de análise nas empresas, tendo em vista a pouca ênfase conferida por elas em recompensas para inovação. No entanto, foi possível obter algumas contribuições para o presente estudo.

Sobre a eficácia dos motivadores extrínsecos, alguns elementos chamaram a atenção. Na entrevista com os projetistas da Empresa 2, os entrevistados deixaram claro que, apesar de não terem refletido a respeito anteriormente, a questão era bastante pertinente e que merecia ser aprofundada. Já na Empresa 3, até por se vivenciar uma cultura bastante individualista e focada em reconhecimento (principalmente financeiro), não houve qualquer hesitação em se considerar que o oferecimento de recompensas são o caminho para se obter maior engajamento, qualquer que seja o contexto do trabalho exercido. Por fim, na Empresa 4, o projetista cita explicitamente que recompensas financeiras não são adotadas para não desvirtuar o foco do funcionário na inovação pela própria natureza dessa atividade. A existência dessa diferença de pontos de vista e de práticas nas empresas pesquisadas reforça que a crença da empresa na eficácia de tais motivadores é um elemento que deve ser levado em consideração no projeto do sistema de incentivos.

Já a valorização dos resultados financeiros gerados pelos projetos de inovação, evidenciada pelo compartilhamento de tais resultados com os funcionários por meio das recompensas, não foi constatada. As Empresas 2 e 3 até utilizam indicadores referentes a volume de vendas ou ao retorno gerado por novos produtos nos seus sistemas de recompensas. No entanto, nenhuma delas utiliza tais valores como base para compartilhamento dos resultados obtidos com os participantes dos projetos. Assim, considerando-se apenas os casos estudados, esse seria um elemento menos relevante dentro da variável “crenças e traços culturais”. Contudo, deve-se levar em consideração que esse aspecto foi considerado não só na literatura, mas também na fala de dois especialistas (em especial na do Especialista C), fatos esses que suportam a manutenção do mesmo no quadro de referência.

Por fim, três considerações adicionais devem ser realizadas sobre os casos estudados, à luz de pontos levantados pelos especialistas. A primeira se refere à característica cultural relativa à ênfase dada pelas empresas ao trabalho individual ou ao trabalho desempenhado de forma coletiva. Essa discussão não foi explicitamente tratada nas entrevistas nas empresas. No entanto, ela surge de forma marcante na análise dos casos. As empresas 1 e 3 privilegiam claramente o desempenho individual. A Empresa 4, o trabalho em equipe. E a Empresa 2 atualmente ainda tem um enfoque mais voltado ao coletivo, mas está migrando para o reconhecimento individual. Como essa característica cultural se mostrou refletida no projeto dos sistemas de recompensas das empresas estudadas, considera-se que o ela deve passar a ser um dos elementos relativos à variável “crenças e traços culturais” a ser considerada no projeto de um sistema de recompensas.

A segunda se refere ao alinhamento das práticas de RH com o que é valorizado por meio do sistema de recompensas. Percebe-se que esse ponto tão discutido pelos especialistas e proposto como um fator crítico de sucesso para a implementação do sistema de recompensas, de certa forma pode ser observado nas empresas. Contudo, isso ocorre não necessariamente de forma a estimular a inovação (ou seja, percebe-se o alinhamento “horizontal” entre as práticas de RH, mas não necessariamente o alinhamento “vertical” de tais práticas com a estratégia de inovação, conforme conceituado pelo Especialista D). O caso da Empresa 3 exemplifica a referida dissonância entre as práticas de RH e o objetivo de inovação.

Finalmente, outra questão que pode ser analisada nos casos é a utilização dos sistemas de recompensas para envolver alguns ou todos os funcionários da empresa em prol da inovação. Nas empresas 1, 2 e 3, tal envolvimento é estimulado por meio de indicadores específicos apenas para algumas áreas. Já para a Empresa 4, há indicadores e recompensas únicos válidos para toda a empresa. Nesse contexto, pode-se dizer que certamente essa empresa é mais voltada para inovação do que as demais.

No entanto, não necessariamente as empresas 1, 2 e 3 não estão satisfeitas com os resultados que estão colhendo até o momento (tendo em vista o foco das mesmas

em inovações incrementais). Além disso, é importante mencionar que tecnicamente os sistemas adotados (principalmente pela Empresa 2, que utiliza indicadores coletivos) permitem que sejam atribuídos indicadores atrelados a inovação a todos os funcionários, se a empresa assim quiser. Portanto, corrobora-se a visão apresentada na análise consolidada das entrevistas qualitativas, de que seria mais adequado projetar sistemas que potencialmente comportem estímulos a todos na organização. Essa é uma recomendação aos projetistas, que cuja inserção no quadro de referência não será necessária (uma vez que se recomenda uma única solução, e não um conjunto de alternativas que podem variar conforme o contexto organizacional).

Como comentário geral dos estudos de caso realizados, percebe-se que inovação também ainda é um assunto distante da maioria dos projetistas dos sistemas de recompensas. Apesar de ser estrategicamente importante para suas organizações, inovação é tratada em três dos quatro casos como uma “entrega” que deve ser gerada pela organização, como inúmeras outras também devem ser. Não se acredita, principalmente nessas três empresas, que o sistema de recompensas existente tenha suas características atuais em decorrência da análise de um contexto relevante para a inovação, mas sim para atender a uma necessidade de se estimular a geração de resultados de curto prazo. Nesse contexto, a discussão de incentivo a inovação fica relegada a segundo plano.

O caso da empresa 4, contudo, é um contraponto aos casos das demais empresas. Ele evidencia um sistema de recompensas que vem sendo adotado com sucesso há mais de 20 anos, demonstrando que é factível a existência de um sistema moldado para suportar uma estratégia clara de inovação, o que reforça, inclusive, a pertinência da discussão promovida por essa tese.

7.3 Consolidação das análises da pesquisa de campo e o refinamento do quadro de referência

A consolidação das análises das entrevistas com especialistas e do estudo de casos realizado nas empresas, apresentadas respectivamente nos itens 7.2 e 7.3, permitiram uma evolução significativa na discussão necessária para o refinamento do quadro de referência que está sendo elaborado. Inevitavelmente, em tais análises, foram exploradas muitas das relações entre a pesquisa de campo realizada, a literatura e o quadro de referências preliminar, assim como já foram realizadas relações entre os próprios depoimentos dos especialistas e a realidade vivida nas empresas.

Assim sendo, nesse item, serão apenas retomados os principais pontos das análises já realizadas das entrevistas e dos casos, ressaltando os aspectos em que há concordância e discutindo aqueles em que há discordância entre tais análises ou entre eles e a literatura utilizada como base para a elaboração do quadro de referência preliminar. Dessa forma, poderão ser ratificados os pontos que devem ser alterados no referido quadro, de maneira a se chegar à versão refinada do mesmo. Para tanto, será realizada uma discussão sintética de cada variável, sendo apresentada ao final de cada uma delas sua representação esquemática na versão pós refinamento.

Vale lembrar que, para não tornar essa seção repetitiva, nesse item não será retomada na íntegra toda a argumentação original apresentada, seja no capítulo 4, seja nas análises já realizadas nos itens 7.1 e 7.2. Tais argumentos ou discussões serão referenciadas, recomendando-se a retomada dos mesmos nos seus respectivos locais de origem, se necessários à compreensão.

Variável de contexto organizacional 1: Orientação estratégica para inovação em produto. A importância de o sistema de recompensas considerar a orientação estratégica para inovação é ressaltada de forma unânime pelos especialistas, apesar de esse fato só ser observado claramente em uma das empresas pesquisadas. Nas demais empresas, a utilização de um “modelo de mercado” voltado a entregas de curto prazo e à concretização do conceito de “meritocracia” predomina.

O fato de a estratégia de inovação pouco ter influenciado o projeto dos sistemas de recompensas em tais empresas não parece ter sido decorrente de uma escolha consciente por parte de seus projetistas, mas sim da adoção de um enfoque universalista de análise (ou seja, na adoção de um sistema que “tem dado certo em outras empresas orientadas a resultado e que, portanto, dará certo nessa empresa também”). O fato de não ter sido buscado apoio externo pode ser uma das razões pelas quais não foram realizadas reflexões importantes no momento do projeto dos sistemas de recompensas ou de seus ajustes. Apesar dessa realidade na maior parte das empresas pesquisadas, tendo em vista o respaldo da literatura, a forte argumentação dos especialistas e a presença de um caso prático em que a orientação estratégica para inovação foi de fato considerada para o projeto do sistema de recompensas, considera-se que tal variável é fundamental para o projeto do sistema de recompensas. Assim, ela será mantida no quadro de referência.

Quanto aos diferentes elementos que podem ser adotados para suportar a orientação estratégica para inovação abordados no quadro de referência preliminar - lembrando-se que dificilmente eles seriam adotados concomitantemente numa empresa -, tais como a utilização de avaliações qualitativas que reforcem competências ligadas a inovação, adoção de indicadores ligados a inovação e o alinhamento de metas entre as diferentes áreas que participam do projeto de inovação, pode-se dizer que foram, em sua maioria, bastante discutidos na pesquisa de campo. Esse fato suporta a manutenção dos mesmos no quadro de referência.

O único ponto que não surgiu nas discussões tanto entre os especialistas quanto nas empresas foi a utilização da remuneração fixa como instrumento para reforçar a importância da inovação para uma determinada empresa, privilegiando os cargos ou profissionais diretamente ligados a inovação. No entanto, os argumentos apresentados na literatura são extremamente consistentes, o que se considera suficiente para a manutenção do mesmo no quadro de referência refinado.

Assim sendo, apresenta-se abaixo a representação esquemática da primeira variável de contexto organizacional, a qual, pelas razões acima descritas, não possui alterações em relação ao apresentado no capítulo 4.

Variável de Contexto Organizacional 1: Orientação estratégica para inovação em produtos	
<i>Se a organização tiver...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Forte orientação estratégica para inovação em produtos	<p>→ Apresentar elementos que suportem a estratégia com foco em inovações em produtos, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração fixa diferenciada (em relação a público interno e externo) para cargos ligados diretamente com processo de inovação; • Avaliação qualitativa que avalie comportamentos ou competências ligados a inovação e que subsidiem decisões de carreira; • Adoção de indicadores ligados a inovação nas avaliações de metas que servem como base para remuneração variável; • Sistemática de alinhamento de metas entre os membros das diferentes áreas que participam dos times multifuncionais; • Oportunidade de os funcionários atuarem em projetos relevantes de inovação, com autonomia e permitindo intercâmbio de conhecimentos
Fraca ou inexistência de orientação estratégica para inovação em produto	<p>→ Apresentar especificidades que suportem outras estratégias da empresa (ou seja, não é necessário adotar elementos como os acima listados que visam a incentivar essencialmente inovações em produtos)</p>

Figura 10 – Representação esquemática da variável “Orientação estratégica para inovação em produtos” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

Variável de contexto organizacional 2: Tipo de inovação em produto que a empresa pretende realizar. Conforme discutido no item 7.1, essa variável foi observada a partir de diferentes óticas pelos especialistas (apesar de se depreender de seus discursos que há concordância com relação à pertinência da mesma), enquanto que os casos estudados fornecerem poucos elementos para sua análise (tendo em vista que todas as empresas pesquisadas buscavam essencialmente inovações incrementais).

Inicialmente, um especialista mencionou a importância de se eleger um tipo de inovação que deve ser enfatizado pelo sistema de recompensas, corroborando o argumento de Un (2010). Tal argumento é pertinente, porém de difícil aplicação principalmente em empresas que buscam inovações radicais. Nesse caso, para a concretização desse conceito, uma possibilidade é apartar os times de projeto ou a unidade de negócios focada nesse tipo de inovação, aplicando-se a esse grupo específico de profissionais um sistema de recompensas diferente (conforme já havia sido previsto no quadro de referência preliminar).

Essa solução, contudo, se adotada, deve requerer grande atenção, sendo recomendada a casos muito específicos e a partir de uma real separação dos times ou unidades envolvidas (como mencionado por WHEELWRIGHT e CLARK, 1992, no que se refere aos times autônomos, e relatado pelo Especialista D no caso de uma empresa de comunicação). Isso por que os especialistas advogam que é importante que se evite utilizar simultaneamente programas ou sistemas de recompensas distintos na mesma unidade ou organização. Apesar de esse fato não ter sido encontrado ou discutido na realidade das empresas, essa consideração, que já aparece implicitamente no quadro de referência preliminar, é importante para a discussão em questão.

Alguns especialistas, no entanto, defendem também a utilização de reconhecimentos exclusivamente simbólicos para inovação incremental, aparentemente influenciados por um olhar de que esse é um trabalho necessariamente de baixa complexidade. Esse fato, não corroborado pela literatura, também não é uma prática observada nas empresas, uma vez que, mesmo observando-se o privilégio das mesmas às inovações incrementais, são oferecidas recompensas financeiras a tais inovações em três dos quatro casos analisados. Assim, esse argumento não será considerado para a modelagem aqui proposta.

Também surge nas entrevistas com especialistas o argumento de que o mesmo sistema de recompensas pode ser utilizado para incentivar inovações tanto incrementais quanto radicais, fazendo-se necessário, para diferenciar o reconhecimento a tais projetos, somente o ajuste nos indicadores de desempenho avaliados. Trata-se do que ocorre nos casos das empresas 1, 2 e 3. Contudo, deve-se considerar o já mencionado fato de que tais empresas possuem sistemas pautados na utilização do conceito SMART e que focam essencialmente em inovações incrementais. Apesar de tais sistemas aparentemente estarem sendo adequados para incentivar o referido tipo de inovação (o que inclusive é importante para suportar uma parte do quadro de referência que se refere a essa variável), toda a análise realizada nos casos estudados indica que o sistema de metas e recompensas utilizados por essas empresas não seria adequado para avaliar e recompensar inovações radicais.

Essa constatação, muito pautada nos fortes e consistentes argumentos apresentados pela literatura (principalmente em DAVILA et al., 2007), argumentos esses que chegaram inclusive a ser avaliados como pertinentes por um dos projetistas entrevistados, sugere que a modelagem do sistema não pode seguir exatamente os mesmos parâmetros para ambos os tipos de inovação. Assim sendo, a despeito dessa possibilidade levantada pelos especialistas, mas refutada na análise dos casos, também não será considerada no refinamento do quadro de referência.

Manter-se-á, portanto, uma das alternativas para se incentivar tanto inovação incremental quanto radical, que se refere à adoção de um sistema de metas e recompensas flexível para comportar metas de diferentes naturezas (ou seja, do tipo SMART para inovações incrementais, e metas abertas e subjetivas para inovações radicais) apesar de aparentemente isso não ser trivial e não ter sido constatado na prática.

Além disso, uma alternativa apresentada no quadro de referência preliminar para se estimular tanto inovações incrementais quanto radicais foi suportada por um exemplo de empresa bem avaliado por um dos especialistas. O Especialista D mencionou o caso de uma empresa que vem obtendo bastante êxito em estimular inovação por utilizar um indicador de inovação coletivo (mais especificamente, uma métrica relacionada ao percentual faturamento proveniente da venda de novos produtos), válido para toda a empresa, no cálculo da PLR. Trata-se, portanto, do suporte à alternativa de se adotar metas que avaliam o desempenho agregado da empresa em inovação, e não metas específicas relacionadas a projetos individuais.

Por fim, a alternativa apresentada no quadro de referência preliminar referente ao privilégio na remuneração fixa aos profissionais envolvidos com inovação radical não foi observada nem nas entrevistas nem nas empresas estudadas (até por que nenhuma demonstrou focar em inovação radical). Conforme já havia sido comentado na discussão da variável anterior, apesar dessa falta de elementos na pesquisa de campo para se discutir a questão, os argumentos da literatura são bastante robustos

e não chegaram a ser contrapostos. Assim, também opta-se pela manutenção da referida alternativa no quadro de referência refinado.

Assim sendo, segue abaixo a representação esquemática final da segunda variável de contexto organizacional, a qual, apesar de toda a discussão acima desenvolvida, também não possui alterações em relação ao apresentado no capítulo 4.

Variável de Contexto Organizacional 2: Tipo de inovação em produtos que se deseja realizar	
<i>Se a organização buscar inovações...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Predominantemente incrementais	<p>→ Ser pautado em metas objetivas, com resultados específicos a serem alcançados no tempo, adotando para a definição das mesmas o conceito SMART</p>
Incrementais e radicais	<ul style="list-style-type: none"> • Comportar simultaneamente metas que seguem o conceito SMART (para projetos de inovação incremental) e metas abertas e subjetivas (para os projetos de inovação radical); ou • Ser pautado em metas agregadas, atribuídas à carteira de projetos de inovação, aos resultados da unidade de negócios ou da companhia; ou • Adotar sistemas de recompensas apartados para os times de projetos de inovação radical, em paralelo a outros sistemas de recompensas corporativos; ou • Conferir maior ênfase à remuneração fixa (pagando-se, por exemplo, maiores salários para profissionais envolvidos com inovação radical) em relação à remuneração variável

Figura 11 – Representação esquemática da variável “Tipo de inovação em produtos que se deseja realizar” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

Variável de contexto organizacional 3: Crenças e traços culturais. Sobre as crenças e traços culturais que influenciam o projeto do sistema de recompensas, surgiu de maneira bastante marcante, tanto nas entrevistas qualitativas com os especialistas, quanto nos estudos de caso, um componente que não havia sido tratado de forma explícita no quadro de referência preliminar: a valorização do reconhecimento individual ou a valorização do reconhecimento coletivo. Essa, aliás, talvez seja uma das contribuições mais contundentes da pesquisa de campo ao quadro de referência, a qual foi amplamente discutida nas seções 7.1 e 7.2.

Nesse contexto, os especialistas, por um lado, são praticamente unânimes em dizer que, para a inovação florescer na organização, é necessário que ela estimule o comportamento cooperativo. Uma das formas de se fazer isso é recompensar primordialmente o alcance de objetivos coletivos. Contudo, principalmente as

empresas 1, 2 e 3 já atuam ou tendem a atuar cada vez mais na direção contrária, privilegiando a individualização da mensuração de entregas e consequentemente recompensando entregas individuais.

O que se depreende dessa discussão é que, se a ênfase ao reconhecimento individual for uma realidade na empresa, principalmente em virtude das pressões exercidas pela alta administração ou até mesmo pelo mercado de capitais para a geração de resultados de curto prazo, e mesmo assim a organização julgar importante estimular a inovação em produtos, é necessário adotar artefatos que passem a mensagem de que, além de ter que desempenhar o seu trabalho de forma exemplar, o funcionário também tem que cooperar com o trabalho dos demais e com projetos coletivos, trabalhando eficientemente em equipe.

Uma maneira de se fazer isso, além da já comentada utilização de metas coletivas como importantes insumos à remuneração variável (juntamente às metas individuais, que naturalmente os sistemas de recompensas dessas empresas já estão considerando) é a aplicação de avaliações qualitativas que considerem explicitamente elementos relacionados à inovação e ao trabalho em equipe, vinculando-as, de forma não desprezível, a recompensas fixas ou variáveis.

Sobre os demais componentes abordados nessa variável, pode-se dizer que tanto a crença nos motivadores extrínsecos, quanto a valorização dos resultados financeiros foram pouco discutidas, em razão, provavelmente, do distanciamento existente entre especialistas e projetistas de sistemas de recompensas e o tema de incentivos para inovação.

No entanto, nota-se que a crença nos motivadores extrínsecos esteve implícita em maior ou menor grau nas entrevistas com todos os especialistas e nas empresas 1, 2 e 3. Em especial, ela é marcante para o Especialista C e para a empresa 3, que se mostraram fortemente favoráveis à adoção de tais motivadores (principalmente os de aspecto pecuniário). Além disso, um dos projetistas ouvidos na empresa, quando estimulado com tal questão, mostrou-se bastante intrigado, deixando claro que se trata de uma discussão pertinente e que merece aprofundamento na empresa.

Adicionalmente, na empresa 4, apesar de serem utilizados recompensas simbólicas (que não deixam de ser motivadores extrínsecos), ficou evidente haver uma preocupação em não desvirtuar a motivação pela busca da inovação, passando de uma realização pessoal e empresarial para uma busca por dinheiro. Essa preocupação é justamente a argumentação que decorre dos trabalhos de pesquisadores mencionados na revisão da literatura que versam sobre o tema (em especial, AMABILE, 1998), que, portanto, encontra eco, mesmo que restrito, na prática. Assim, crê-se fazer sentido manter tal elemento no quadro de referência.

Já a valorização do resultado financeiro foi abordada apenas por um especialista, contudo, de forma bastante enfática. Nenhuma das empresas pesquisadas demonstrou adotar ou pretender adotar o compartilhamento dos resultados gerados por um projeto de inovação com seus funcionários, apesar de as empresas 2 e 3 utilizarem indicadores relacionados ao retorno dos projetos de inovação em seus sistemas de recompensas. De qualquer forma, como a questão surge como tendência na literatura (inclusive por meio da apresentação de casos reais em que tal crença foi refletida no sistema de recompensas), e foi amplamente defendida por um dos especialistas, mais essa variável será mantida no quadro de referência.

Dessa maneira, de forma geral, o quadro de referência preliminar, na sua variável “crenças e traços culturais”, sofreu uma alteração importante, que é a introdução do componente “Orientação ao reconhecimento individual vs. orientação ao reconhecimento coletivo”. Os demais elementos, assim como a própria variável, foram mantidos. Encontra-se abaixo a representação esquemática da referida variável, na sua nova versão, já com a alteração supracitada.

Variável de Contexto Organizacional 3: Crenças e traços culturais	
Componente 1: Orientação ao reconhecimento individual vs. orientação ao reconhecimento coletivo	
<i>Se na empresa houver...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Orientação ao reconhecimento Individual	→ Conter elementos que façam um contraponto à orientação ao reconhecimento individual, explicitando a relevância de também se privilegiar o trabalho em equipe. Tem-se como exemplo desses elementos: <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de metas coletivas como importante insumo para remuneração variável (em paralelo às metas individuais que possivelmente já estarão sendo utilizadas); ou - Utilização de avaliação qualitativa (com comportamentos relacionados a inovação) com impacto significativo nas recompensas fixas e/ou variáveis
Orientação ao reconhecimento coletivo	→ Desconsiderar a necessidade de se adotar elementos exclusivamente para se fazer um contraponto à ênfase ao reconhecimento individual
Componente 2: Crença na eficácia de motivadores extrínsecos	
<i>Se na empresa houver...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Crença na eficácia de motivadores extrínsecos	→ Utilizar motivadores extrínsecos nas suas diferentes formas (méritos, promoções, remuneração variável e premiações vinculadas ao desempenho em inovação)
Descrença na eficácia de motivadores extrínsecos	→ Enfatizar motivadores intrínsecos, com pouca ou sem a utilização de motivadores extrínsecos. Remuneração fixa aos cargos ligados ao processo de inovação deve ser maior
Componente 3: Valorização dos resultados financeiros vs. valorização do alcance de metas operacionais	
<i>Se na empresa houver...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Valorização dos resultados financeiros gerados pelas inovações	→ Utilizar metas pautadas nos resultados financeiros gerados pelos projetos de inovação, resultados esses que são compartilhados com os funcionários, podendo distribuir valores expressivos
Valorização do alcance das metas operacionais dos projetos de inovação	→ Utilizar metas pautadas em objetivos operacionais dos projetos (ex.: alcance de orçamento, prazo e qualidade especificados). Recompensa não é calculada com base no resultado comercial do projeto

Figura 12 – Representação esquemática da variável “Crença e traços culturais” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

Variável de contexto organizacional 4: Sistema de metas e recompensas previamente existente. A análise do sistema de metas e incentivos preexistente de uma empresa no projeto do sistema de recompensas é novamente um ponto sobre o qual houve poucas divergências. É fato que dois especialistas consideram que o sistema existente deve ser ajustado para comportar incentivos para inovação, enquanto que um deles advoga pela adoção de um sistema totalmente novo. Contudo, fica claro que a análise desse sistema (e, segundo os especialistas, também a da avaliação qualitativa) é fundamental para se decidir se ele será aproveitado ou não e, em sendo aproveitado, quais aspectos precisam ser ajustados para se passar a incentivar a inovação.

Nesse contexto, vale ressaltar o caso da Empresa 1, que recentemente avaliou um sistema previamente existente e, dados seus novos objetivos, considerou que ele deveria ser totalmente reformulado. Ao invés de implementar um sistema já sofisticado, com todos os elementos que julgava importantes, a empresa preferiu adotar inicialmente um sistema mais simples, o qual seria mais facilmente assimilado pelos usuários, para refiná-lo, então, ao longo dos ciclos de utilização seguintes. Apesar de o sistema em questão não ter sido concebido para incentivar inovação, esse conceito é pertinente e deve ser levado em consideração pelos projetistas de sistemas de recompensas. Dada a sua importância, essa observação será incorporada ao quadro de referência que está sendo elaborado.

Aliás, vale notar que, apesar de as empresas 1, 2 e 3 aparentemente não terem concebido ou ajustado seus sistemas de recompensas com o objetivo de incentivar projetos de inovação, elas utilizam tais sistemas também para esse fim. E, nessa linha, é importante ressaltar que elas têm clareza da importância crucial do alinhamento de metas compartilhadas entre diferentes áreas para incentivar projetos multifuncionais, como são os projetos de inovação. Isso é especialmente importante, segundo os especialistas, num sistema que faz o desdobramento das metas por meio das suas unidades funcionais. Assim, a abordagem da questão do alinhamento entre metas, presente na discussão proposta previamente das variáveis e negligenciada na literatura sobre incentivos para inovação, encontra suporte relevante na pesquisa de campo.

No entanto, tendo em vista a discussão realizada no caso da Empresa 3, fica aparente que esse alinhamento de metas não se faz mais ou menos importante pelo fato de as metas definidas para os profissionais posicionados nos níveis hierárquicos mais baixos da organização serem resultado ou não de um desdobramento direto das metas corporativas. Ou seja, tal alinhamento é sempre de grande relevância nos referidos níveis hierárquicos, uma vez que neles sempre se corre o risco de as metas encontrarem-se pouco convergentes. Por isso, essa diferenciação que constava do quadro de referência preliminar aumentava o seu nível de complexidade de forma desnecessária, e, assim, não deve ser mantida.

Além disso, também não foi encontrado suporte à componente da presente variável referente à periodicidade da avaliação de metas apresentada no quadro referência prévio. Tanto nos estudos de caso (principalmente nos das empresas 1, 2 e 3), quanto nas entrevistas qualitativas (em especial na realizada com o Especialista E, o único a abordar o assunto de forma explícita), são reveladas sistemáticas adotadas pelas empresas nas suas avaliações de metas (tais como os acompanhamentos semestrais de metas) que mitigam o risco abordado no capítulo 4 que justificava a presença desse componente. Além disso, os sistemas adotados pelas empresas mostraram lidar bem com a utilização de metas relativas a projetos cujo início e fim não coincidam com os períodos de definição e apuração das metas. Assim sendo, esse componente também deve ser desconsiderado do quadro de referência com as variáveis de contexto.

Dessa maneira, mostra-se abaixo a representação esquemática da variável “sistema de metas e recompensas previamente existentes”. Ele apresenta uma pequena alteração no que tange às consequências de a empresa projetar um sistema novo de metas e recompensas, incorporando a observação de que esse novo sistema deve ser simples, no seu início. Além disso, foram excluídas as contingências relacionadas às metas individuais do sistema serem resultantes do desdobramento de metas corporativas ou não. Por fim, foi retirado o componente “periodicidade da apuração de metas do sistema de recompensas” que existia no quadro de referência preliminar.

Variável de Contexto Organizacional 4: Sistema de metas e recompensas previamente existente	
<i>Se for(em) verificada(s) na empresa...</i>	<i>O sistema de recompensas deve...</i>
Inexistência de recompensas atreladas a metas na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Caso já exista uma avaliação de metas que se deseja aproveitar não vinculada a recompensas, promover tal vinculação, recompensando metas relacionadas a inovação • Caso não exista uma avaliação de metas, ou caso não se deseje aproveitar a avaliação existente, projetar um sistema novo (preferencialmente simples no início, para posterior sofisticação)
Recompensas atreladas a metas corporativas	→ Considerar a contribuição agregada das iniciativas de inovação como parâmetro para recompensas por meio de algum indicador sobre o tema. Não será possível recompensar projetos específicos
Recompensas atreladas a metas departamentais	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todas as áreas envolvidas nos projetos de inovação
Recompensas atreladas a metas individuais para gerentes	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todos os gerentes envolvidos nos projetos de inovação
Recompensas atreladas a metas individuais para funcionários	→ Prever processo de alinhamento das metas definidas para todos os funcionários envolvidos nos projetos de inovação

Figura 13 – Representação esquemática da variável “Sistema de metas e recompensas previamente existente” e suas implicações sobre o projeto de sistemas de recompensas. Elaborada pelo autor.

Por fim, é importante agregar ao quadro de referência refinado mais uma importante contribuição realizada principalmente pelos especialistas. Conforme comentado no item 7.1.6, ao longo das entrevistas qualitativas, os especialistas discorreram sobre uma série de condições de contorno que, se não afetam diretamente o projeto do sistema de recompensas, são importantes para uma implementação bem sucedida do mesmo. Além de se mostrarem bastante pertinentes do ponto de vista conceitual, tais condições também foram, muitas vezes, consideradas nos casos estudados, conferindo às mesmas consistência ainda maior.

Constitui-se então, a partir de tais condições, um conjunto de fatores críticos de sucesso para o projeto do sistema de recompensas voltado para inovação, o qual é sumarizado abaixo e encerra o refinamento do quadro de referência elaborado na presente tese.

Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação de um Sistema de Recompensas Voltado para Inovação
<ul style="list-style-type: none"> • Intenção genuína da empresa em inovar, representada principalmente pelo apoio da alta liderança a esse propósito • Disponibilidade de pessoas e sistemas de informação destinados à gestão do sistema de recompensas. Ele requer acompanhamento e ajustes ao longo do tempo, o que demanda esforço da organização • Alinhamento dos demais processos e práticas de RH em torno do objetivo estratégico de inovação, dentre eles atração de pessoas intrinsecamente motivadas para inovar, treinamento e criação de um clima adequado para inovação • Forte envolvimento da primeira e média gerência na concepção e/ou na implementação do sistema • Preparação dos funcionários no que tange à utilização em maior grau de recompensas de risco • Gestão de mudanças, por meio de ações como comunicação ampla e transparente, treinamento e análise de impactos

Quadro 4 – Fatores críticos de sucesso para a implementação de um sistema de recompensas voltado para inovação. Elaborado pelo autor.

8. Conclusões

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões desta tese, após terem sido analisados os resultados da coleta de dados e apresentado o quadro de variáveis de contexto da organização e suas implicações a serem levadas em consideração no projeto de sistemas de recompensas para inovação que se buscava delinear.

É importante lembrar que a intenção de se gerar tal quadro adveio da constatação de que a literatura ainda apresentava uma série de limitações com relação a esse tema. Conforme ficou claro, principalmente na revisão da bibliografia apresentada no capítulo 4, a literatura utilizava principalmente o time de projeto de inovação como principal unidade de análise para definição das práticas de recompensas por parte da empresa. Tal literatura negligencia, em sua maioria, o diálogo que a definição de tais práticas deveria ter com variáveis de contexto organizacionais como, por exemplo, o sistema de recompensas existente na empresa, fato esse que limitava a sua aderência à realidade vivida nas organizações. As características de funcionamento de tais sistemas, assim como os objetivos estratégicos relacionados à inovação e as crenças e cultura da organização, são muito pouco mencionadas na literatura, o que a leva a desconsiderar a influência que tais elementos exercem sobre o desenho de recompensas para inovação.

É possível que esse fato ocorra em decorrência de a literatura observar as práticas de recompensas para inovação de maneira estanque – o que é feito por muitos autores de maneira prescritiva, inclusive -, ou seja, como se pudessem ser aplicadas para profissionais ou times de profissionais que participam das iniciativas de inovação de forma totalmente isolada do que acontece no restante da empresa. Portanto, a literatura também carece de um olhar sistêmico sobre o problema, ou seja, de uma análise que observasse os sistemas de recompensas para inovação como um todo e como eles se moldam aos objetivos da empresa e sua forma de operar.

Nesse contexto, acredita-se que foi possível alcançar o objetivo da presente tese, de maneira a se apresentar uma contribuição para o corpo de conhecimento relacionado ao tema. Crê-se que o quadro refinado de variáveis e implicações apresentado ao final do capítulo anterior, que conta com quatro variáveis principais (orientação estratégica para inovação em produto; tipo de inovação em produto que a organização deseja realizar; crenças e traços culturais; e sistema de metas e recompensas existente), sendo a variável relativa a crenças e traços culturais desmembrada em três componentes, representa um primeiro passo para um olhar mais abrangente acerca do projeto de um sistema ou de um esquema de recompensas voltado para inovação.

A literatura sobre incentivos para inovação negligencia a utilização de um sistema de desdobramento de metas funcionais, o que faz com que as metas não sejam definidas nos times de inovação, em sim nas áreas de origem dos funcionários que participam do time. Essa lógica de definição dos sistemas de metas e de recompensas aparentemente vem se tornando hegemônica no mercado brasileiro (o que se percebe por meio da análise dos casos das empresas e também pelas entrevistas com os especialistas), e precisava ser considerada. A presente tese conseguiu capturar também esse ponto e trazê-lo para a discussão.

Vale notar ainda que, além de se acreditar que toda a discussão realizada nessa tese contribuiu para estreitar, por pouco que seja, uma lacuna identificada na literatura, crê-se também que o quadro aqui proposto pode auxiliar um projetista no momento de elaborar um sistema de recompensas para inovação. Os elementos presentes no referido quadro e, principalmente, a discussão acerca de cada uma das variáveis e suas implicações apresentadas ao longo dos capítulos 4 e 7, são válidos para estimular reflexões pertinentes a um profissional que esteja realizando o projeto de um sistema de recompensas numa empresa com características parecidas com as aqui pesquisadas (mesmo que após tais reflexões, eventualmente tal projetista resolva, conscientemente, não utilizar todas as variáveis aqui apresentadas e considerar alguma que julgue importante e que não esteja presente no quadro). Dessa maneira, as variáveis aqui elencadas podem representar para o

projetista um primeiro passo para reflexão, mesmo que não definitivo, em busca da solução mais adequada para uma empresa.

Contudo, outras reflexões importantes merecem ser realizadas nesse momento do trabalho. Inicialmente, faz-se importante ressaltar que o assunto ainda é muito incipiente na realidade brasileira. Tanto os especialistas quanto os projetistas ouvidos têm pouco envolvimento com o tema “recompensas para inovação” no dia a dia de trabalho. Até por isso, um questionamento pode ser levantado: será que, apesar de todo o discurso adotado por muitas empresas referente ao foco em inovação em produtos, de fato esse tema é estratégico para tais empresas?

Vale lembrar que para três das quatro empresas pesquisadas, o assunto se mostrou muito pouco conectado e apoiado pelos sistemas de recompensas. Para tentar explicar esse fato - partindo-se da premissa debatida no capítulo 2 de que o sistema de recompensas deve comunicar claramente o que se espera dos funcionários para que os objetivos organizacionais sejam alcançados -, abrem-se duas possibilidades. Ou de fato o assunto não é uma prioridade a ser ressaltada aos funcionários por meio de tais sistemas, ou uma série de ruídos ou dificuldades internas à organização impedem que ele seja devidamente considerado no projeto. No entanto, o fato de os especialistas entrevistados também não estarem, na sua maioria, conectados intensamente ao assunto, sugere a falta de estímulo e demanda por parte das empresas. Por isso o questionamento proposto ganha força e importância.

De qualquer maneira, percebe-se que, se uma evolução nos projetos de sistemas de recompensas for desejada de fato na realidade empresarial nacional, antes de qualquer coisa é fundamental que especialistas e praticantes busquem entender melhor o que é inovação, como ela se dá nas empresas, quais são suas peculiaridades e como tudo isso se relaciona com um sistema de recompensas que busca incentivá-la. Tal conhecimento é imprescindível para que se possam tomar decisões mais adequadas sobre como incentivar a inovação de forma consciente e coerente nas empresas, o que hoje não ocorre.

Nesse contexto, ao que tudo indica, as decisões sobre os sistemas de recompensas são tomadas sem levar em consideração o foco da empresa em inovação (caso ele realmente exista). Aparentemente, tem se adotado a abordagem universalista no projeto de sistemas de recompensas, o qual desconsidera, inclusive, se a estratégia da empresa é voltada a inovação em produtos ou, por exemplo, a excelência operacional. A impressão que se tem é de que, independentemente da estratégia da empresa, o sistema a ser adotado pelos projetistas que seguem tal abordagem é exatamente o mesmo, sem maiores adequações.

Apesar da forte influência de uma linha bastante em voga na área de gestão de recursos humanos atualmente, que advoga pela constante realização de *benchmarks* para posterior adoção das “melhores práticas”, crê-se que essa é uma abordagem no mínimo preocupante. É bastante questionável a adoção indiscriminada dos chamados “modelos de mercado”, sem a devida reflexão se tais modelos são aderentes ou não à realidade da empresa. Isso é especialmente verdade se tais modelos podem, inclusive, restringir a consecução de um objetivo estratégico, como pode fazer um sistema de recompensas pautado na definição de metas definidas segundo o conceito SMART - tão comum nas empresas pesquisadas - em relação a inovações de maior grau de novidade (semi-radicais ou radicais).

A desconexão observada em três das quatro empresas pesquisadas entre o projeto do sistema de incentivos com o suposto enfoque estratégico em inovação em produtos (desconexão essa possivelmente influenciada pela pressão existente para que tais organizações entreguem resultados de curto prazo), dificultou a observação e a discussão, com os projetistas, de diversos elementos levantados que se buscavam analisar de maneira sistêmica na presente tese (apesar de que os casos terem contribuído muito, sem dúvida, para a obtenção dos resultados da pesquisa). Até por essa dificuldade, a qual se imaginou que pudesse ser encontrada de antemão, buscou-se ouvir também os especialistas, os quais, se não conseguiram debater o tema com a profundidade que seria ideal, também puderam oferecer bons insumos à discussão.

A despeito dessa realidade encontrada nas empresas, alguns pontos importantes e positivos puderam ser observados. O primeiro que se verifica é um cuidado com a evolução e maturação dos sistemas de recompensas, corroborando com a visão dos especialistas no sentido de que um sistema não é “implantado”, mas é “gerido”. A necessidade de se fazer uma gestão continuada dos sistemas de recompensas, com ajustes e melhorias ao longo do tempo, é uma prática que parece incorporada.

Com exceção da empresa 1, que renovou totalmente seu sistema no presente ano, todas as demais vêm adotando seus modelos já há anos. Mesmo assim, a Empresa 1 trouxe um *insight* interessante nesse aspecto: a necessidade de se começar com o projeto de um sistema mais simples, para se facilitar sua devida compreensão pelos funcionários, para depois serem feitos os aumentos de complexidade necessários de forma gradativa. Nesse quesito, aliás, a Empresa 4 pode ser considerada uma referência. Ela utiliza o mesmo sistema há mais de 20 anos, realizando correções de rotas quando necessário, evidentemente, mas mantendo a consistência necessária para apoiar a criação de uma cultura verdadeiramente voltada para inovação.

Além disso, percebe-se que as empresas têm buscado realizar os alinhamentos entre os processos e práticas de RH para reforçar aos funcionários um discurso coeso. Na Empresa 4, por exemplo, isso fica bastante claro, assim como na Empresa 3. No entanto, nesse último caso, em que há diversos sinais que reforçam a valorização da entrega e do mérito individual, apenas se questiona o quanto essa linha pode conflitar com o objetivo de inovação almejada. Contudo, não se pode questionar que o recado principal que a empresa tem desejado passar para os funcionários não esteja claro.

Apesar da contribuição realizada pela presente pesquisa, ela apresenta limitações. Maior aprofundamento às discussões que levaram ao quadro de referência obtido poderia ter sido realizado caso o acesso a mais empresas tivesse sido viabilizado (principalmente àquelas que fogem das referidas “práticas de mercado”, as quais acredita-se, contudo, não serem muitas no Brasil, principalmente se considerado o perfil de empresa pesquisado). Acesso às empresas se mostrou um dos principais desafios dessa pesquisa. Foi percebido um desconforto nos projetistas de sistemas

de recompensas convidados a participarem da pesquisa em conversar sobre um assunto que supostamente deveria fazer parte de seu escopo de trabalho, mas na realidade não faz.

Além disso, as empresas pesquisadas nesse estudo, além de não serem muitas, pertencem primordialmente a setores que não são os de vanguarda em inovação tecnológica no Brasil. Esse fato pode ter influenciado o resultado aqui produzido, o que reduz, portanto, a sua possibilidade de generalização (a qual, de qualquer maneira, seria reduzida, tendo em vista a escolha metodológica adotada).

Representa uma ótima oportunidade, portanto, para estudos futuros, observar primordialmente empresas de setores como o de fabricação de aparelhos eletrodomésticos e eletroterapêuticos, fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos, fabricação de outros produtos eletrônicos e óticos e fabricação de outros equipamentos de transporte, ou seja, os que mais investem em pesquisa e desenvolvimento no Brasil, segundo dados da PINTEC (2013). Além dessa possibilidade, também são oportunidades de pesquisa futura:

- Observar não somente empresas de origem nacional (as quais não por razão de recorte, mas questões de acesso, acabaram compondo o conjunto de empresas observadas), mas também empresas de países em que notadamente há maior investimento em inovação;
- Pesquisar empresas de diferentes portes e graus de maturação (tais como as *start-ups* evitadas no presente estudo, ou ainda empresas de pequeno e médio porte que sejam voltadas para inovação);
- Realizar o estudo com empresas de outros setores da economia, notadamente o de serviços;
- Aprofundar a análise das variáveis aqui apresentadas, explorando, inclusive, possíveis relações entre elas. As variáveis obtidas nesse estudo podem ser combinadas de diferentes maneiras para estruturar sistemas de recompensas distintos, ainda que todos voltados em incentivar inovação em produtos. Explorar tais combinações é um caminho muito amplo para pesquisas que se acredita ter aberto com esse trabalho.

Assim sendo, acredita-se que o presente trabalho representa uma primeira incursão nesse tema com o olhar proposto. Não se tinha a pretensão, com a presente tese, de se montar um quadro de referência definitivo. O seu objetivo primordial era avançar no tema, explorando elementos pouco considerados pela literatura, assim como sistematizar discussões antes esparsas, objetivo esse que se acredita ter alcançado.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 76-87, 1998.
- ANDERSON, N., SCHALK, R. The psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 637-647, 1998.
- BARCZAK, G., GRIFFIN, A., KAHN, K.B. Perspective: Trends and drivers of success in NPD practices: Results of the 2003 PDMA best practices study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, p. 3-23, 2009.
- BAUMANN, O., STIEGLITZ, N. Rewarding value-creating ideas in organizations: the power of low-powered Incentives. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 358–375, 2014.
- BLOISI, W. **An Introduction to Human Resource Management**. Maidenhead, McGraw-Hill, 2007.
- BOURGEON, L. Staffing approach and conditions for collective learning in project teams: the case of new product development projects. **International Journal of Project Management**, n. 25, p. 415-422, 2007.
- BOYD, B.K., SALAMIN, A. Strategic reward systems: a contingency model of pay system design. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 777-792, 2001.
- BRATTON, J., GOLD, J. **Human Resource Management: Theory and Practice**. 5th edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.
- BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. London: Routledge, 1989.
- BURROUGHS, J.E., DAHL, D.W., MOREAU, C.P., CHATTOPADHYAY, A., GORN, G.J. Facilitating and rewarding creativity during new product development. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 53-67, 2011.
- BUTLER, R.J., PRICE, D.H.R., COATES, P.D., PIKE, R.H. Organizing for Innovation: Loose or Tight Control? **Long Range Planning**, v. 31, n. 5, p. 775-782, 1998.
- CALAMEL, L., DEFELIX, C., PICQ, T., RETOUR, D. Inter-organizational projects in French innovation clusters: the construction of collaboration. **International Journal of Project Management**, n. 30, p. 48-59, 2012.
- CARBONELL, P., RODRIGUEZ, A. I. Designing teams for speedy product development: the moderating effect of technological complexity. **Journal of Business Research**, n. 59, p. 225-232, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COOPER, R.G. Perspective: Third-Generation New Product Processes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 11, p. 3-14. 1994.

COOPER, R.G., EDGETT, S.J., KLEINSCHMIDT, E.J. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. **R&D Management**, v. 31, n. 4, p. 361-380, 2001.

COOPER, R.G., EDGETT, S.J., KLEINSCHMIDT, E.J. Optimizing the stage-gate process: what best-practice companies do – Part One. **Research-Technology Management**, v. 45, n. 5, p. 21-27, 2002

DAVILA, T., EPSTEIN, M. J., SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE VISSER, K., DE WEERD-NEDERHOF, P., FAEMS, D., SONG, M., VAN LOOY, B., VISSCHER, K. Structural ambidexterity in NPD processes: a firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance. **Technovation**, n.30, p. 291-299, 2010

DITTRICH, K., DUYSTERS, G. Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 24, p. 510-521, 2007.

DUTRA, J. D., HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EISENHARDT, K.M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989a.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989b.

FAMA, E. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

FESER, C. **Serial innovators**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

GOFFIN, K., MITCHELL, R. **Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework**. 2nd. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

GOVINDARAJAN, V., TRIMBLE, C. **The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge**. Boston: Harvard Business Review Press, 2010.

GRIFFIN, A. - PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. **Journal of Product Innovation Management**, vol. 14, p. 429-458, 1997.

HOFESTEDE, G., HOFESTEDE, G.J., MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3rd. edition. New York: McGraw Hill Professional, 2010

HAMEL, G. Bringing Silicon Valley inside. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p. 71-85, 1999.

HAMEL, G. **O futuro da administração**. São Paulo: Campus, 2007.

HANSEN, M.T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, v.85, n.6, p.121-130, 2007.

HARRIS, M. **Human Resource Management: A Practical Approach**. Orlando: Harcourt Brace & Company, 1997.

HOEGL, M., PARBOTEEAH, K. P. Goal setting and team performance in innovative projects: On the moderating role of teamwork quality. **Small Group Research**, v. 34, n. 1, p. 3-19, 2003.

HOLBECHE, L. Aligning **Human Resources and Business Strategy**. 2nd. edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

HUSTON, L., SAKKAB, N. Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. **Harvard Business Review**, v.84, n.3, p.58-66, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Relatório PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica, 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2011/default.shtm>. Acesso em 18/9/2014.

KILLEN, C.P., HUNT, R.A., KLEINSCHMIDT, E.J. Managing the new product development project portfolio: a review of the literature and empirical evidence. In: Portland International Conference on Managing Engineering and Technology (PICMET), 5-9 aug, 2007. **Proceedings**. Portland, 2007.

KRATZER, J., LEENDERS, R.T.A.H, VAN ENGELLEN, J.M.L. Informal contacts and performance in innovation teams. **International Journal of Manpower**. v. 26, n. 6, p. 513-528, 2005

KUNZ, J. Performance evaluation in multistep processes – a comparison of evaluation types with special emphasis on R&D. **IEEE Transaction on engineering management**, v. 57, n. 3, p. 405-415, 2010.

LAFLEY, A.G., CHARAN, R. **O jogo da liderança: metas e estratégias de inovação para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LERNER, J., WULF, J. Innovation and incentives: evidence from corporate R&D. **The Review of Economics and Statistics**, v. 89, n. 4, p 634–644, 2007.

LOCKE, E.A. Linking goals to monetary incentives. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 4, 130-134, 2004.

LOVE, J.H., ROPER, S. Organizing innovation: complementarities between cross-functional teams. **Technovation**, v. 29, p. 192-203, 2009.

LINCOLN, J. **Incentive Management**. Cleveland: The Lincoln Electric Company, 1951.

MARX, R., SOARES, J.P.R.F. A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 2, p. 215-230, 2008.

MARX, R. **Organização do trabalho para a inovação**: avaliação crítica dos projetos e da implantação de trabalho em grupos com autonomia. São Paulo: Atlas, 2011.

MAURER, I. How to build trust in inter-organizational projects: the impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. **International Journal of Project Management**, n. 28, p. 629-637, 2010.

McCOMB, S.A., GREEN, S.G., COMPTON, W.D. Team flexibility's relationship to staffing and performance in complex projects: an empirical analysis. **Journal of Engineering and Technology Management**, n. 24, p. 293-313, 2007.

MENDES, G.H.S., TOLEDO, J.C. Uma visão dos principais arranjos organizacionais aplicados ao desenvolvimento de produto. In: **IV Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produto**, 6-8 out. 2003. Anais. Gramado-RS, 2003.

OECD. Directorate for Science, Technology and Industry. Stan Indicators (2005 edition) - 1980-2003. OECD, Paris. Obtido em: www.oecd.org/dataoecd/3/33/40230754.pdf. Acesso em: ago. 2012.

ONISHI, K. The effects of compensation plans for employee inventions on R&D productivity: New evidence from Japanese panel data. **Research Policy**, v. 42, 367-378, 2013.

PAWAR, K.S., SHARIFI, S. Physical or virtual team collocation: does it matter? **International Journal of Production Economics**, n. 52, p. 283-290, 1997.

PHILLIPS, R., NEAILEY, K., BROUGHTON, T. A comparative study of six stage-gate approaches to product development. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 10, n. 5, p. 289-297, 1999.

RAUNIAR, R., RAWSKI, G. Organizational structuring and project team structuring in integrated product development project. **International Journal of Production Economics**, n. 135, p. 939-952, 2012.

ROZENFELD, H., FORCELLINI, F.A., AMARAL, D.C., TOLEDO, J.C., SILVA, S.L.; ALLIPRANDINI, D.H., SCALICE, R.K. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos:** uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SONG, X.M., MONTOYA-WEISS, M.M., SCHMIDT, J.B. Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, manufacturing and marketing perspectives. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, p. 35-47, 1997.

SUNDSTROM, P., ZIKA-VIKTORSSON, A. Organizing for innovation in a product development project. Combining innovative and result oriented ways of working – a case study. **International Journal of Project Management**, n. 27, p. 745-753, 2009.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVVITT, K. **Managing innovation:** integration technological, market and organizational change. 2nd. ed. Chichester: John Willey & Sons, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TREACY, M., WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. Reading: Addison-Wesley, 1995.

TUSHMAN, M.L., O'REILLY, C.A.III The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4. p. 8-30, 1996.

TWENGE, J.M., CAMPBELL, S.M., HOFFMAN, B.J., LANCE, C.E. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5. p.1117-1142, 2010.

TYMON, W.G., STUMPF, S.A., DOH, J.P. Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. **Journal of World Business**, v. 45. p.109-121, 2010.

UN, C.A. An empirical multi-level analysis for achieving balance between incremental and radical innovations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 27, p.1-19, 2010

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N., FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n.2, p. 195-219, 2002.

WEI, Y.; FRANKWICK G.L.; NGUYEN B.H. Should firms consider employees input in reward decisions? Participation effect on market orientation and new product performance. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 4, p.546-557, 2012.

WHEELWRIGHT, S.C., CLARK, K.B. **Revolutionizing product development:** quantum leaps in speed, efficiency and quality. New York: The Free Press, 1992

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZELLER, C. Project teams as means of restructuring research and development in the pharmaceutical industry. **Regional Studies**, v. 36, p. 275-289, 2002.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista – Especialistas

1. Partindo do pressuposto de que o lançamento de produtos inovadores é importante para uma organização, você acha que faz sentido haver um sistema ou um programa de recompensas para incentivar a inovação em produtos? Por quê?
2. Caso negativo, quais devem ser as principais características do sistema de recompensas dessa empresa? O que o sistema de recompensas deve buscar incentivar nesse caso?
3. Caso afirmativo, quais variáveis relativas ao contexto interno da organização (decisões ou sistemas previamente adotados pela empresa, ou ainda características e crenças) um projetista deve buscar entender ao iniciar o projeto de um sistema de recompensas para incentivar a inovação em produtos? Por quê?
4. Como você acredita que as variáveis apresentadas na resposta da pergunta anterior influenciam o sistema de recompensas? Ou seja, como tais variáveis devem ser levadas em consideração no projeto do sistema?
5. Quais variáveis você acha que não devem ser consideradas no sistema de recompensas para incentivar inovação em produtos?
6. Você acredita que a estratégia corporativa é uma variável importante a ser considerada nesse contexto? Por quê? Caso afirmativo, como você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema?
7. Você acredita que o tipo de inovação (incremental ou radical*) que a empresa pretende incentivar é uma variável importante a ser considerada nesse contexto? Por quê? Caso afirmativo, como você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema?
8. Você acredita que as crenças e pressupostos da organização (principalmente os relacionados à forma de se recompensar as pessoas), ou a própria cultura organizacional, formam uma variável importante a ser considerada nesse contexto? Caso afirmativo, quais crenças ou aspectos culturais mais influenciam o projeto do sistema, e como você acredita que eles influenciam o projeto do sistema?
9. Você acredita que o sistema de metas e incentivos existente na organização formam uma variável importante a ser considerada nesse contexto? Por que? Caso afirmativo, como você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema?
10. Você se lembrou, ao longo da entrevista, de mais alguma variável importante que um projetista de um sistema de recompensas deve buscar entender para projetar um sistema de recompensas para incentivar a inovação numa organização? Caso afirmativo, qual é essa variável e por que ela é importante?
11. Você conhece casos de sistemas de recompensa específicos para inovação? Caso afirmativo, por favor descreva como é (ou era) esse sistema.

* se necessário, explicar os conceitos de inovação incremental ou radical adotados na pesquisa.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – Profissionais que atuam nas empresas

1. A sua empresa possui um sistema ou um programa de recompensas exclusivamente voltado ao incentivo à inovação em produtos? Por quê?
2. Caso negativo, quais são as principais características do sistema de recompensas da empresa? O que ele busca incentivar? E levando em consideração que essa é uma organização bastante focada em inovação em produtos ela pretende adotar um sistema de recompensas voltado para inovação?
3. Caso afirmativo, quais são as principais características do sistema de recompensas da empresa, e, principalmente, quais recompensas são oferecidas especificamente para incentivar a inovação em produtos?
4. Quais variáveis relativas ao contexto interno da organização (decisões ou sistemas previamente adotados pela empresa, ou ainda características e crenças) foram consideradas no momento do projeto (ou reprojeto) do sistema de recompensas para incentivar a inovação em produtos? Por que tais variáveis foram consideradas? Caso alterações relevantes foram sendo realizadas ao longo do tempo para se incentivar a inovação? Por favor explore as variáveis que influenciaram cada uma delas.
5. Você acredita que alguma variável relevante deixou de ser considerada no projeto (ou reprojeto) do sistema atual? Caso afirmativo, qual foi essa variável e por que você acha que ela é importante? E por que ela não foi considerada?
6. A empresa hoje possui uma estratégia de inovação em produtos? O que te faz acreditar nessa questão? Você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema de recompensas que busca incentivar a inovação em produtos? Por quê?
7. Que tipo de inovação a empresa privilegia (incremental ou radical*)? O que te faz acreditar nessa questão? Você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema de recompensas que busca incentivar a inovação em produtos? Por quê?
8. A empresa acredita na eficácia de motivadores extrínsecos**? O que te faz acreditar nessa questão? Você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema de recompensas? Por quê?
9. A empresa busca premiar resultados financeiros efetivos de seus projetos, ou o cumprimento de suas metas operacionais (ex.: prazo, custo ou qualidade)? O que te faz acreditar nessa questão? Você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema de recompensas? Por quê?
10. Como é o sistema de metas e incentivos da empresa? Você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema de recompensas? Por quê?
11. O sistema de remuneração variável está ligado ao processo de avaliação de desempenho da empresa? Caso afirmativo, qual a periodicidade da avaliação de desempenho da empresa? Você acredita que essa variável influencia o projeto do sistema de recompensas? Por quê?
12. Caso a empresa adote um sistema de recompensas voltado para inovação, houve alguma consultoria parceira no processo de elaboração e implementação desse sistema? Qual foi, mais precisamente, a contribuição dessa consultoria?

13. Você conhece casos de sistemas de recompensa específicos para inovação? Caso afirmativo, por favor descreva como é (ou era) esse sistema.

* se necessário, explicar os conceitos de inovação incremental ou radical adotados na pesquisa.

** se necessário, explicar os conceitos de motivação extrínseca e de motivação intrínseca adotados na pesquisa.