

V CBE0 - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

GERAÇÃO DE IDEIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE PAPEL

Anderson Luiz Wittmann (Universidade Estadual do Centro Oeste) - anderson@santamaria.ind.br
Graduado em Ciências Biológicas e Engenharia de Produção e Mestrando profissional em Administração

Adriana Terezinha Lorenzetti Merigo (Universidade Estadual do Centro Oeste) -
adrianalorenzetti@hotmail.com
Contadora em Entidade Pública, Mestranda profissional em Administração, Técnica em Eventos e Especialista em Gestão Pública

Sandro Castilho (Universidade Estadual do Centro Oeste) - sandro.castilho1@hotmail.com
Graduado em Ciências Contábeis e Mestrando profissional em Administração

Juliane Sachser Angnes (Universidade Estadual do Centro Oeste) - julianeangnes@gmail.com
Graduada em Secretariado Executivo e Letras, mestre em Letras e Doutora em Educação pela UFPR

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes objetivos das empresas em geral é o de identificar novas ideias e convertê-las em oportunidades competitivas. E para ampliar este repertório de ideias criativas torna-se necessário que todos os colaboradores entendam que suas atuações são vitais para a organização, porque cada pessoa pode visualizar uma chance de sucesso por ângulos distintos. Neste sentido, entende-se que a motivação seja a peça condutora para que as pessoas ajam dando o melhor de seu potencial, pois todos os elementos são fundamentais na obtenção dos objetivos.

Sobre motivação, Vergara (2000) propõe que esta deve ser provocada nas pessoas por meio de algumas ações e cita duas que têm especial sintonia com este estudo: a de explicitar os padrões empresariais desejados com a finalidade de que as pessoas saibam que rumos poderão tomar e a ação de deixar claro quais são as recompensas oferecidas, em um processo de reconhecimento pelo esforço.

Em complemento a isso, a obra de praticar a ideia e enxergá-la como uma ação efetiva para se chegar ao objetivo que é o sucesso é o conceito dado por Vico Mañas (1993) como inovação. Neste prisma, passa a ser esta a disposição necessária para que as pessoas pratiquem a ideia e absorvam a mensagem de que esta ação é o caminho para o sucesso e necessita de motivos especiais para que o funcionário a desenvolva.

Dessa forma, partindo desse cenário competitivo e de parceria que se realizou esta pesquisa, buscou-se identificar, em uma indústria de papel, quais são os elementos que influenciariam os colaboradores a criarem ideias para desenvolvimento de novos produtos, para a possível instituição de um sistema de recompensas.

A indústria de papel foco do estudo localiza-se na região sul do Brasil e produz majoritariamente produtos comuns como papéis *off-set*, *off-set laser* e apergaminhado, com baixo valor agregado. Dentro de uma estratégia de ampliar a inovação, trazendo novos produtos, com maior valor agregado, em 2015, houve a implantação de um processo estruturado de desenvolvimento de novos produtos, baseada na metodologia *Stage-Gate*, de Robert G. Cooper, que será abordada com maior profundidade no referencial teórico.

Após a implantação desse processo, surgiu a necessidade de criar mecanismos para trazer novas ideias para desenvolvimento de produtos, os quais seriam implementados por meio da metodologia *Stage-Gate*. Um dos mecanismos previstos para fomentar novas ideias foi a criação de um programa de recompensa para motivar os colaboradores a buscar e propor inovações para desenvolvimento de novos produtos.

Entretanto, após diversos encontros entre os envolvidos no processo de pesquisa e desenvolvimento, surgiram várias dúvidas e divergências sobre quais são os fatores motivadores para os colaboradores trazerem novas ideias e assim estruturar um programa de recompensa para estes. Além de apoio para a criação do sistema de recompensas da empresa parte-se do pressuposto que os dados podem ser utilizados como base inicial de recompensa em outros programas.

Considerando, especialmente, que os entrevistados compõem um grupo de sete pessoas, de ambos os sexos, que possuem diferentes ocupações profissionais na indústria, como escreve Vergara (2000), as pessoas são diferentes umas das outras e assim, as motivações também a serão, pode-se visualizar possibilidades de uso em fase inicial ou de aprimoramento.

Estas respostas sobre quais elementos motivariam os colaboradores em um programa de recompensa a criarem ideias de novos produtos para desenvolvimento podem auxiliar a organização a aperfeiçoar ou implantar sistemas de recompensa além de fornecer dados para o planejamento estratégico empresarial. Ou seja, o grupo de entrevistados possui representantes de quase todos os setores da organização, assim, este artigo contribui para a linha de inovação e tecnologia do mestrado que é profissional em administração pela abordagem aos temas inovação e motivação para o aperfeiçoamento de um processo de recompensas.

Considera-se que um programa de recompensa pode incentivar o fluxo de ideias entre os departamentos da organização, por isto foi proposto como objetivo identificar os fatores que influenciam os colaboradores para a geração de ideias para o desenvolvimento de novos produtos pela indústria de papel.

Para o alcance destas informações é preciso estabelecer em objetivos específicos identificar como deveria ser realizada a recompensa; se somente para quem propôs a ideia ou para o comitê de forma igual ou com maior recompensa para quem propôs; identificar quais recompensas motivaria os colaboradores a trazerem ideias para desenvolvimento de novos produtos; identificar se o projeto de desenvolvimento de produtos fosse abortado em qualquer fase se deveria haver recompensa mesmo assim; que tipo de recompensa; diagnosticar se a não existência de recompensa desmotivaria os colaboradores em trazer ou participar de projetos de desenvolvimento de novos produtos.

Para cumprir esse objetivo, foi desenvolvido um estudo de caso, com abordagem qualitativa, de natureza descritiva. As técnicas de coleta de dados foram a entrevista em grupo focal, a observação e análise documental e para a interpretação a técnica de análise do

conteúdo. O trabalho está estruturado por esta introdução, revisão da literatura, método de pesquisa e conclui com a análise e interpretação de dados e considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que aborda as categorias interpretadas nos dados colhidos em campo sobre inovação e desenvolvimento de produtos, motivação e sistema de remuneração e recompensa.

2.1 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Manter um processo ativo de inovações, no atual contexto competitivo, é uma necessidade para as organizações que desejam permanecer na liderança do mercado.

Desde os estudos de Schumpeter (1961), a inovação é vista como fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva, desenvolvimento econômico e mudanças na sociedade.

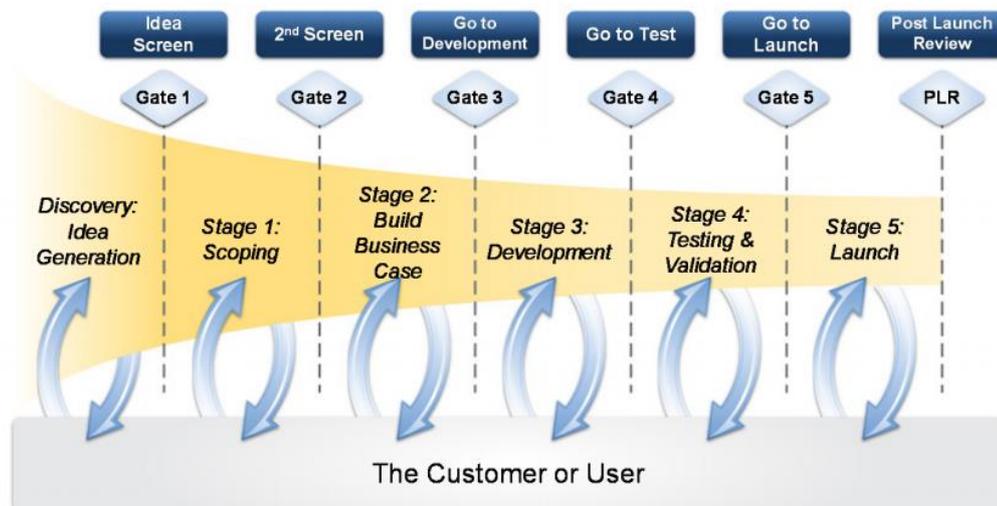
Hamel (2001) menciona que na última década do século XX, a inovação é um fator primordial para a manutenção da competitividade. O desenvolvimento dos novos conhecimentos técnicos e científicos se tornou imperativo na busca e na transformação de novas oportunidades em novos negócios empreendedores.

Para Verworn e Herstatt (2002), o lançamento de produtos novos no mercado é vital para a sobrevivência das empresas a longo prazo, em função dos ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos, da competição cada vez mais acirrada entre companhias, além das mudanças rápidas das necessidades dos clientes.

Desenvolver um produto significa fazer com que uma ideia possa ser materializada na forma de um bem físico ou um serviço a ser prestado. Dessa forma, o Processo de Desenvolvimento de Produtos compõe-se de atividades planejadas, coordenadas e controladas, que visam fazer com que o objetivo de criação de um novo produto possa ser alcançado (MACHADO, 2008).

Dentre as metodologias existentes para o desenvolvimento de produtos, vem ganhando destaque a metodologia proposta por Robert G. Cooper chamada *Stage-Gate* que se propõe em ser um mapa conceitual e operacional para conduzir projetos de desenvolvimento de novos produtos, desde o surgimento da ideia até seu lançamento (COOPER, 2013). O esquema de funcionamento do processo *Stage-Gate* está apresentado na figura 1.

Figura 1. Etapas do processo *Stage-Gate*.



Fonte: Cooper, 1990.

Segundo Cooper (2013), precedendo cada etapa existe um controle ou ponto de decisão para prosseguir ou descartar, os chamados *Gates*. Eles são os pontos nos quais a equipe converge e nos quais todas as informações são examinadas. Além disso, funcionam como pontos de verificação de controle de qualidade, como pontos de decisão e priorização sobre prosseguir/descartar e, também, como pontos nos quais se decide o caminho a seguir e a próxima etapa do processo é combinada.

Conforme Cooper (2013), o fluxo geral do Stage-Gate segue as seguintes etapas:

- Descoberta (Discovery: Idea Generation): trabalho preliminar projetado para descobrir e revelar oportunidades e gerar ideias;
- Definição do escopo (Scoping): investigação preliminar rápida do escopo do projeto – uma pesquisa amplamente burocrática;
- Criação do plano de negócios (Build Business Case): investigação muito mais detalhada envolvendo pesquisa básica – tanto técnica como de mercado – que leva ao plano de negócios, inclusive a definição do projeto do produto, a justificativa do projeto e o plano do projeto;
- Desenvolvimento (Development): o projeto e o desenvolvimento detalhado real do novo produto e o projeto das operações ou de produção;
- Teste e validação (Testing & Validation): testes e experimentações no mercado, no laboratório e na fábrica para verificar e validar o novo produto proposto, bem como suas operações de marketing e produção;
- Lançamento (Launch): comercialização – início pleno da produção, do marketing e da venda ou das operações.

Segundo Cooper (2013), precedendo cada etapa existe um controle ou ponto de decisão para prosseguir ou descartar, os chamados gates. Eles são os pontos nos quais a equipe converge e nos quais todas as informações são examinadas. Além disso, funcionam como pontos de verificação de controle de qualidade, como pontos de decisão e priorização sobre prosseguir/descartar e, também, como pontos nos quais se decide o caminho a seguir e a próxima etapa do processo é combinada. Os gates consistem em:

- Gate 1 – análise de ideias: primeira decisão de comprometer recursos com o projeto. O gate 1 faz uma “análise moderada”, o que significa submeter o projeto a um conjunto de critérios sobre requisitos “necessários” e “desejáveis”, estando bastante alinhados à estratégia da empresa;

- Gate 2 – segunda análise: avaliação um pouco mais rigorosa. Podem ser inseridos critérios adicionais de requisitos indispensáveis, como lidar com a reação do cliente, com a força de venda, com variáveis regulatórias, técnicas, legais;

- Gate 3 – encaminhar para desenvolvimento: último gate antes da etapa de desenvolvimento, ou seja, último ponto que pode ser abortado antes dos investimentos mais pesados. A avaliação do gate 3 envolve um exame de cada uma das atividades da etapa 2, verificando se elas foram realizadas e se a qualidade da execução foi boa.

- Gate 4 – encaminhar para teste: verificação do progresso e da atratividade contínua do produto e do projeto. O trabalho de desenvolvimento é examinado e verificado para garantir que seu término seja com qualidade e que o produto desenvolvido seja de fato consistente com a definição original especificada no gate 3. Neste gate também se revisita as questões econômicas por meio de uma análise financeira revisada com base em dados novos e mais precisos;

- Gate 5 – encaminhar para lançamento: este gate final abre as portas para a plena comercialização – lançamento no mercado e início das operações ou da produção plena. Este é o ponto final no qual o projeto ainda pode ser abortado. Tal gate focaliza a qualidade das atividades na etapa de teste e validação e também em seus resultados;

- Revisão pós lançamento: em algum momento pós-comercialização (muitas vezes de seis a 18 meses depois), o projeto do novo produto é concluído. A equipe é desfeita e o produto se torna um “produto regular” da linha da empresa. É nesse ponto também que os desempenhos do projeto e do produto são examinados. Também se realiza uma pós-auditoria, que inclui a avaliação crítica das forças e fraquezas do projeto, o que é possível aprender com ele e como você poderá fazer melhor no próximo, e isso marca o fim do projeto.

2.2 MOTIVAÇÃO

O estudo da motivação tem-se realizado em todos os ramos da atividade humana e, em especial no organizacional, onde muitos pesquisadores têm dedicado esforços no sentido de caracterizar objetivos motivacionais no trabalho para descobrir por que o homem trabalha (BERGAMINI, 1982).

Para Lévy-Leboyer (1994) a motivação não é nem uma qualidade individual nem uma característica do trabalho, pois não há indivíduos sempre motivados nem mesmo cargos que sejam igualmente motivadores para todos.

Na definição de Herzberg (1997, p. 79):

a motivação é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo. Já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal, as pessoas não precisam receber recompensas incrementais. Escrevo um livro – um grande feito. Depois escrevo um artigo – um feito menor, mas ainda assim um acréscimo ao meu crescimento pessoal.

Os estudos sobre motivação não datam de tão antiga década. Em 1954 foi desenvolvida a abordagem mais elementar, por Abraham Maslow, chamada de teoria da hierarquia das necessidades, para a qual a chave da motivação está em localizar o indivíduo ao longo da hierarquia das necessidades e aplicar os esforços de motivação no ponto em que as necessidades se tornam efetivas, pois uma necessidade substancialmente satisfeita não mais motiva o funcionário (MASLOW, 1954).

Em 1960 foi proposta a teoria sobre natureza humana e a motivação, por Douglas McGregor denominada Teoria X-Teoria Y, cujos pressupostos da teoria X eram que o trabalho é intrinsecamente desagradável; as pessoas por não gostarem do trabalho são coagidas; funcionários fogem da responsabilidade e que a segurança está acima de todos os outros fatores e mostram pouca ambição, e os pressupostos da Teoria Y eram que os funcionários podem ver o trabalho como algo natural; os indivíduos conduzidos por autocontrole e auto-orientação trabalharão em função dos objetivos que se propõe a atingir na organização; aprender a aceitar e procurar a responsabilidade e capacidade de tomar decisões (MCGREGOR, 1999).

Com o resultado de uma pesquisa feita com alguns trabalhadores, sobre estar excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal no seu trabalho, Frederick Herzberg (1959 *apud* Robbins; DeCenzo; Wolter, 2013), tabulou os resultados e formulou a Teoria da motivação-higiene e explicou que os fatores motivadores levam à satisfação ou a não satisfação, e os fatores de higiene levam a insatisfação ou a não insatisfação. Bergamini

(1998) interpretando esta teoria diz tratar de dois objetivos motivacionais, um deles é o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível, e são fatores ligados ao ambiente extrínseco ao indivíduo e o outro trata da busca de elevada satisfação motivacional e “estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, sendo reconhecidos como os verdadeiros fatores de satisfação da motivação intrínseca” (BERGAMINI, 1998).

Ainda para Herzberg (1997, p. 65) “os cientistas do comportamento concentram-se nos sentimentos dos grupos, nas atitudes dos funcionários individualmente e no clima social e psicológico da organização. Essa persuasão enfatiza uma ou mais das várias necessidades de higiene e motivação”.

As teorias contemporâneas também são importantes para dar continuidade aos entendimentos motivacionais, como as Teorias de David McClelland, Stacy Adams e Victor Vroom.

A Teoria de McClelland (1997) é o que os psicólogos chamam de necessidade de realização, explicando que é o desejo de fazer algo melhor do que já foi feito, são pessoas que focalizam o crescimento pessoal, buscam realizar tarefas sozinhas e necessitam de *feedback* imediato para avaliar seu desempenho.

A Teoria da equidade expõe que as pessoas comparam seus insumos e resultados com os de outras pessoas. Quando é encontrada desigualdade entre os resultados com base nos insumos de entrada há influência no esforço dos funcionários e estes tentam correção, momento que a motivação é acionada. Quando encontrados valores proporcionais existe equidade, situação justa. É uma teoria com evidências para sua confirmação porque a motivação dos funcionários é influenciada por recompensas relativas e também por recompensas absolutas (ADAMS, 1965).

Vitor Vroom (1964 *apud* Robbins; DeCenzo; Wolter, 2013), propõe a teoria da expectativa, sendo o funcionário motivado a exercer alto esforço quando acredita que este lhe renderá bons resultados de desempenho e isto conduzirá a recompensas organizacionais, aumento de salário, promoções que satisfarão seus objetivos pessoais, onde os indivíduos analisam três relações: esforço-desempenho, o desempenho por recompensas e as recompensas pessoais por metas. O nível de esforço depende do que se pode obter por meio deste.

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo *motivação* é geralmente empregado como sinônimo de forças *psicológicas*, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento

humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações (BERGAMINI, 1982, p. 109).

2.3 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSA

Como compensação ou recompensa Belcher (1974 *apud* Hipólito, 2004) as define como “transação entre homem e organização envolvendo um contrato de trabalho. Pode ser considerada como uma troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética” e aponta que ela não se restringe a aspetos financeiros e lista alguns dos mais importantes na literatura:

- ✓ Oportunidade de encontrar desafios, e desenvolver trabalhos melhores;
- ✓ Oportunidade de promoção e desenvolvimento;
- ✓ Um trabalho com significado a partir da compreensão do todo;
- ✓ Status proveniente do cargo ou da organização;
- ✓ Variáveis do contexto no qual o trabalho se desenvolve.

Para Hipólito (2001) as perspectivas de atuação futura para recompensas aos colaboradores devem ser especialmente estudadas, pois há necessidade de adaptação das empresas e dos colaboradores a este novo cenário, com estruturação para reforçar valores, crenças e comportamentos em acordo às expectativas estratégicas das organizações.

Em complemento à ideia Wood Jr (1992) em Wood Jr e Picarelli Filho (2004) traduz que a implantação de um sistema de remuneração pode advir a um processo de mudança organizacional que são transformações de natureza estratégica, estrutural, tecnológica ou humana, ou de qualquer outro aspecto, que causem impacto à organização, ou ainda, ele mesmo pode ser esta mudança.

Para Crawford (1994, p. 127) a “habilidade para pensar - sintetizar, fazer generalizações, dividir em categorias, fazer referências, discernimento de fatos e opiniões e organização de fatos na análise de problemas”, é uma das habilidades almejadas nos trabalhadores.

A evolução das teorias da administração, gestão de pessoas e principalmente de recompensas, foram sintetizadas por Dutra e Hipólito (2012), onde mencionam que a valorização das pessoas nas organizações começou efetivamente a partir de 1950. Em 1964 e 1965 surgem as teorias da expectativa de Vroom e da equidade de Adams que intensificam a questão de recompensa, com foco em recompensas relacionadas às expectativas das pessoas como importantes para a motivação dos profissionais para o trabalho (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). Entre as décadas de 1970 e 1980 era estimulada a participação dos trabalhadores na administração das organizações, com o surgimento das teorias organizacionais modernas

como as teorias ambientais, das configurações estruturais e da dependência de recursos (MOTTA, 2001).

Com influentes pesquisas começa a ganhar espaço à ideia de que o pagamento deveria ser proporcional ao número de trabalhos que o profissional pudesse fazer, contrária à visão atual que era remunerado apenas o que ele estivesse fazendo. Surge a remuneração por habilidades (GALBRAITH; LAWLER III, 1995) onde era visível o choque entre o modelo tradicional (com foco no cargo) e o modelo novo onde a prática era em direção de flexibilização no modelo de recompensas, focalizando o indivíduo, com regras claras e legítimas.

As formas básicas de modelos de remuneração podem ser classificadas em oito grandes grupos (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004):

- ✓ remuneração funcional ou tradicional;
- ✓ salário indireto;
- ✓ remuneração por habilidades;
- ✓ remuneração por competências;
- ✓ previdência complementar;
- ✓ remuneração variável;
- ✓ participação acionária e
- ✓ alternativas criativas.

3. METODOLOGIA

Para buscar entender os elementos que influenciam na motivação dos colaboradores de uma indústria de papel para a geração de novas ideias para o desenvolvimento de produtos, adotou-se uma abordagem qualitativa. Essa abordagem ocorreu porque apresenta diferentes concepções filosóficas de forma investigativa com métodos de coletas, análises e interpretações voltadas a textos e imagens (CRESWELL, 2010).

Neste sentido, trata-se de uma investigação com técnica descritiva que possibilita expor com precisão fatos e fenômenos da realidade em estudo com informações exatas e precisas (TRIVINÕS, 1987).

Por isso, o estudo configura-se como estudo de caso porque pode ser usado em diversas situações com o intuito de agregar conhecimento dos fenômenos individuais ou coletivos, servindo como instrumento para entendimento dos fenômenos da vida real (YIN, 2010). Neste sentido na coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista grupo focal e a

observação *in loco*, bem como a análise documental. O tipo de estudo é transversal por refletir a respeito da situação atual do processo, em uma unidade de organização do ramo de papel e celulose, em uma cidade do Paraná.

Conforme Dias (2000), a vantagem do grupo focal sobre outras técnicas é que uma nova ideia gerada por algum dos participantes é imediatamente testada, a partir da reação dos outros participantes, em apoio ou repúdio. Em um grupo, alguém expressa um desejo ou necessidade, outra pessoa reage, concordando ou discordando, e uma terceira ainda pode modificar a mesma ideia para torná-la mais acessível.

A opção por estas técnicas de pesquisa ocorreu pela busca de um entendimento profundo, entrevistando um grupo de sete pessoas, formado por três mulheres e quatro homens, de áreas de atuação diversificadas, tais como assistência técnica a clientes, controle de qualidade, marketing, comercial, produção e controladoria, que possibilitou uma discussão com visão heterogênea porque contou com representantes de todas as fases que o produto percorre. Antes da gravação, foi declarada a finalidade do uso do material e todos concordaram em participar da pesquisa que foi desenvolvido no ambiente da organização selecionada. No mês de junho de 2017 o grupo focal foi realizado e o material transcrito mantendo a originalidade das falas dos participantes.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da avaliação do grupo focal e das demais informações reunidas, foram verificados os principais elementos que influenciam os colaboradores da empresa em estudo na sugestão de novas ideias para o desenvolvimento de novos produtos.

A empresa desse estudo de caso possui um processo estruturado para desenvolvimento de novos produtos, baseada na metodologia *Stage-Gate*, que estabelece as etapas e aprovações necessárias para se conduzir um desenvolvimento, desde a geração da ideia até o seu lançamento. Entretanto, não há nessa empresa um departamento focado no desenvolvimento de novos produtos, sendo essa atividade realizada de forma multidisciplinar, com atuação de pessoas de diversas áreas, em cada fase do desenvolvimento. Essas pessoas fazem parte do comitê do desenvolvimento do produto, que é criado no momento da geração ou aprovação da ideia.

No grupo focal, logo de início, observou-se que as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de produtos carecem e anseiam por mais informações acerca desse tema. A participante K mencionou que as informações disponíveis sobre o desenvolvimento de produtos são bastante limitadas e que gostariam que houvesse mais meios, seja por

treinamento, informativos, entre outros, para saber o que está sendo desenvolvido, finalidades dos produtos já desenvolvidos ou em desenvolvimento, histórico desses desenvolvimentos e assim por diante.

Por sua vez, a participante comenta “é muito difícil a gente saber se foi bem se não foi, a gente só sabe depois que pipocou bastante, né, que deu bastante reclamação” destacando a necessidade de que as informações cheguem até o nível operacional, para que os mesmos tenham conhecimento do resultado de cada desenvolvimento ocorrido e assim mantenham o interesse nesse processo.

Isso reforça a característica de motivação intrínseca de algumas pessoas para o desenvolvimento de novos produtos, que têm interesse em se envolver nesses projetos e anseiam por mais informações ou recursos para facilitar essa atividade. Isso é mais intenso ainda em situações como na empresa em estudo, onde não há área exclusiva para desenvolvimento de produtos e os mesmos acontecem na forma de comitê, com equipes multidisciplinares.

Marx; Soares; Barros (2016) citam que os fatores motivacionais intrínsecos ao trabalho percebido pelos funcionários, como a oportunidade de fazer algo que faça sentido tanto profissional quanto pessoalmente, ou a oportunidade de acelerar seu desenvolvimento, que podem ser classificados como recompensas não financeiras, são tão importantes quanto o pacote financeiro, uma vez que representam o reconhecimento “psicológico” pelo trabalho concluído.

O mesmo autor também afirma que é preciso alinhamento dos outros processos e práticas de Recursos Humanos em torno do objetivo estratégico da inovação, entre eles a atração de pessoas intrinsecamente motivadas para inovar, treinamento e criação de um ambiente adequado à inovação.

Reforçando esse item, foi questionado aos envolvidos se a falta de recompensa os desmotivaria a trazer novas ideias para o desenvolvimento de produtos, onde houve consenso de que isso não aconteceria. O participante M destaca “talvez não tenha tanto um engajamento de tantas pessoas, mas as pessoas que querem desenvolver e têm essa vontade, vão”.

Nesse sentido, procurou-se identificar quais fatores poderiam estimular essas pessoas a se envolverem e trazerem ideias para desenvolvimento de novos produtos. Percebeu-se grande ênfase da necessidade de reconhecimento, pelos gestores, sobre a iniciativa em participar do desenvolvimento de produtos.

Já o participante M comenta:

“reconhecimento interno assim é muito importante, as pessoas saber que aquele grupo ali tá motivado imbuído de buscar novos produtos, novas possibilidades da [nome da empresa em estudo] já é um reconhecimento já é uma coisa boa, já é um motivador, é agora a recompensa financeira eu não vejo assim que seja de imediato uma coisa que seja necessária, que vá melhorar ou te motivar ali a imediatamente pra você buscar coisas novas, então eu acho que o reconhecimento, não sei que maneira seria este reconhecimento né mas só o fato que você saber que faz parte de uma equipe que tá tentando coisas novas que você tem o incentivo da diretoria, do nosso CEO, enfim, já é um motivador”.

O mesmo participante comenta que, por vezes, por estar envolvido no desenvolvimento de produtos, se está sujeito à problemas nos clientes, que trazem transtornos para o time envolvido. A participante J comenta:

“Isso faz lembrar o treinamento do [nome do treinamento] que nós tivemos né e também se você for pegar qualquer referência bibliográfica de empreendedorismo, de liderança, uma das principais coisas que tem lá é reconhecer, não necessariamente monetariamente né que a gente tá falando, mas todos sentem falta de reconhecimento, todo mundo precisa de um reconhecimento”.

Tushman e O’Reilly (2002) fizeram um extenso trabalho a fim de identificar fatores promotores da cultura da inovação e competitividade nas organizações e citam que o reconhecimento dos gestores, colegas, entre outros é mais poderoso para promover a criatividade e inovação. Os autores citam o exemplo de um gestor da empresa DuPont, onde sua equipe tentou inovar e falhou “miseravelmente”. Além de ignorar o fracasso, o gestor decidiu reconhecer a atitude e identificou a falha como uma boa tentativa. Dessa forma, para estabelecer uma cultura de inovação e criatividade nas organizações, é importante que haja suporte para tomada de riscos, mudanças e até mesmo tolerância para erros, desde que tenham impacto modesto e suas ações tenham sido baseadas em análises (TUSHMAN; O’REILLY, 2002).

Como forma de materializar e reconhecer as atitudes inovadoras, no caso desse estudo, por meio da proposição e participação de desenvolvimento de novos produtos, os participantes mencionaram alguns exemplos que seriam atrativos, tais como visitas em feiras, outras empresas, reconhecimento público, entre outros. Nesse tipo de recompensa, ocorre tanto a motivação dos envolvidos como sua capacitação no processo de desenvolvimento de produtos.

Entretanto, também foram comentados alguns tipos de recompensas financeiras, especialmente de exemplos de outras empresas. O participante D trouxe exemplos da empresa onde trabalhou onde os colaboradores acumulavam pontos pela participação de projetos de melhoria e ao final do ano ganhavam um brinde, prêmio em dinheiro e viagem internacional. Ele comenta “inclusive o projeto em que eu tava, a gente ganhou 2 mil reais e foi pro Chile que é a matriz da empresa, apresentou pro CEO, pra várias pessoas. Foi bem legal aquilo”.

A participante E comenta também “eu acho que quando você coloca assim um reconhecimento financeiro vem sugestões de outras pessoas e de outras áreas, eles começam a se envolver mais e começa a trazer mais ideias”. Deve-se tomar cuidado quanto às recompensas financeiras para os processos que envolvem inovação e criatividade, pois o efeito poderá ser o contrário. Há estudos que sugerem que oferecer recompensas para gerar inovação não tem nenhum impacto, ou ela pode até mesmo reduzir a capacidade inovadora das empresas. Entretanto, caso o programa de recompensas seja oferecido em conjunto com treinamento adequado, obtêm-se resultados positivos no processo criativo para desenvolvimento de produtos (AMABILE, 1998; BURROUGHS et al., 2011).

Ressalvas ainda devem ser feitas quanto ao excesso de burocratização, que também tem efeito igual de minar a criatividade. A participante J comentou:

“A gente já passou por isso com o programa de sugestão de melhoria. Lembra, que anteriormente era muito burocrático, tinha muitas etapas e o pessoal foi se desanimando, porque tinha tanta coisa pra fazer, que acabavam falando ‘vish, não vale a pena, o processo é muito demorado’. Aí a gente buscou facilitar, ter maior interação, aí o pessoal começou a fazer de novo, mas motivado, né!”.

Hirst *et al* (2011) alertam para a perda da criatividade com o aumento da centralização e formalização dos processos criativos dentro das organizações. Isso deve ser levado em conta em processos de recompensa, pois com intuito de se mensurar a contribuição de cada funcionário no projeto de desenvolvimento de produto pode-se necessitar de um excesso de controles e formalidades que seriam danosas ao processo criativo.

De forma geral, pode-se sintetizar os principais fatores motivacionais para a geração de novas ideias para o desenvolvimento de novos produtos da seguinte forma:

- ✓ Existe a necessidade de comunicação clara e transparente acerca dos desenvolvimentos de produtos, políticas e estratégia organizacional, a fim de orientar os funcionários com diretrizes a seguir e disponibilizar informações úteis sobre o processo de desenvolvimento de produtos;
- ✓ Necessidade de encorajamento dos funcionários para a tomada de riscos, visto que ao participar de um projeto de desenvolvimento de produtos, o funcionário está deslocando parte de seu tempo nesse projeto, o qual inerentemente apresenta riscos no decorrer do seu desenvolvimento (por exemplo, algum lote teste causar danos na máquina de papel, ocorrência de devoluções de clientes, entre outros);
- ✓ O reconhecimento por parte dos gestores e colegas tem grande relevância na motivação dos funcionários e pode ser realizado de forma não financeira, como divulgação em veículo de comunicação da empresa, em reuniões com a alta direção e

até mesmo de modo informal pelos gestores. Isso decorre em função da dedicação desprendida e dos riscos tomados pela equipe de desenvolvimento, conforme supracitado;

- ✓ O reconhecimento material ou financeiro, caso houver, deve ser realizado para todos os membros da equipe de desenvolvimento de produto e não apenas para o proponente, dono da ideia, ainda que concordou-se que esse proponente poderia receber algum prêmio de forma diferenciada. Como forma de reconhecimento financeiro, apresenta-se visita a feiras, viagens profissionais, visitas em outras empresas, cursos e outras formas de desenvolvimento profissional. Assim, além de reconhecer o funcionário, pode-se qualifica-lo ainda mais no processo de desenvolvimento de produtos;
- ✓ Destacou-se que existem pessoas que são intrinsecamente motivadas para inovar ou trazer novas ideias para o desenvolvimento de produtos. Portanto, para essas pessoas, o simples reconhecimento do resultado ou mesmo esforço com o desenvolvimento de produtos é o elemento mais motivador para trazer novas ideias. Alinhado com isso, esses indivíduos anseiam por recursos, como tempo e informações para que tenham condições de trazerem novas contribuições.

Nota-se que os fatores motivadores para a geração de novas ideias são predominantemente organizacionais, prevalecendo sobre os financeiros.

5. CONCLUSÕES

Este estudo buscou apresentar uma série de fatores que têm potencial para influenciar colaboradores de uma indústria de papel a trazer novas ideias para o desenvolvimento de produtos que possam subsidiar a criação de um sistema para recompensar essas novas contribuições.

Foi possível verificar que no processo atual de desenvolvimento de produtos existem algumas carências, especialmente quanto ao fluxo de informações relacionadas a produtos em desenvolvimento e a políticas e diretrizes relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos. Essas variáveis afetam negativamente no processo de motivação dos funcionários para trazer novas ideias para o desenvolvimento de produtos.

Por outro lado, foi possível identificar fatores motivadores para as pessoas trazerem novas ideias e se envolverem nos projetos de desenvolvimento de novos produtos. Esses fatores ficaram centrados no processo de reconhecimento do esforço e resultado na organização, especialmente devido ao risco e ao tempo despendido no processo de

desenvolvimento de produtos. Quanto ao reconhecimento financeiro, identificou-se elementos para premiação, como disponibilização de visitas em feiras, outras empresas e cursos com alto potencial para motivação dos colaboradores, especialmente para aqueles que são intrinsecamente motivados a inovar.

Sugere-se em trabalhos futuros, propor um sistema de recompensas, baseados nos resultados desse artigo, e avaliar com os funcionários e gestores envolvidos no processo sua aceitação, assim como realizar um trabalho mais amplo, investigando variáveis organizacionais que influenciam no processo criativo para o desenvolvimento de novos produtos.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. **Advances in experimental social psychology**, v. 2, p. 267-299, 1965.
- BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- _____. A Difícil gestão das motivações. In: WOOD JR, T. (coord.). **Gestão empresarial: O Fator Humano**. São Paulo: Atlas, 2002, cap. 1, p. 111-128.
- _____. A Difícil gestão das motivações. ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>
- BURROUGHT, J. E. et al. Facilitating and rewarding creativity during new product development. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 53-67, 2011.
- COOPER, R. G. Produtos que dão certo. **São Paulo: Saraiva**, 2013.
- COOPER, R.G. Stage-gates a new tool for managing new products. **Business Horizons**, v.33, n.3,1990.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUTRA, J, S,.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 2, 2000.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HAMEL, Gary; SKARZYNSKI, Peter. Innovation: The new route to wealth. **Journal of Accountancy**, v. 192, n. 5, p. 65, 2001.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivations to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- HERZBERG, F. Mais uma vez como motivar seus funcionários?. In: VROOM, V. H. (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, cap. 4, p. 55-81.

HIPÓLITO, J. A. M. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores.** Tese (Doutorado) - Departamento de Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001, cap. 4, p. 71-93.

HIRST, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., e Sacramento, C. A. How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation—creativity relationships. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 624-641, 2011.

LÉVY-LEBOYER, C. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, M. C.; TOLEDO, N. N. Gestão do processo de desenvolvimento de produtos: uma abordagem baseada na criação de valor. **Atlas**, 2008.

MARX, R.; SOARES, J. P. R. F.; BARROS, L. Variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas orientados à inovação de produtos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 60, p. 267-289, 2016.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MASLOW, A. Motivation and Personality. Nova York: **Harper & Row**, 1954.

MCCLELLAND, D.C.; BURNBAM, D. H. O Poder é o grande motivador. In: VROOM, V. H. (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, cap. 9, p. 125-141.

MCGREGOR, D. **Lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica.** São Paulo: Pioteira Thomson Learning, 2003.

ROBBINS, S.P., DECENZO, D. A., WOLTER, R. **Fundamentos da Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Fundo de Cultura, 1961.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. **Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal.** Boston: Harvard Business School Press, 2002.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERWORN, B.; HERSTATT, C. The innovation process: an introduction to process models. **Technical University of Hamburg**, n.12, January,2002.

VICO MAÑAS, A. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Erica, 1993.

VROOM, V. H. **Work and Motivacion**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional: ciência ou arte**. 1992. Dissertação (Mestrado em Organização e RH) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e Carreira por habilidades e por competências**: Preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.