

1199600757



# INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Um Estudo Piloto de Casos Nacionais

Banca Examinadora

Profa. Orientadora: Cecilia Whitaker Bergamini

Prof. Fernando Claudio Prestes Motta

Prof. Roberto Coda



Fundação Getulio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



757/96



1199600757

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**JOÃO LINS PEREIRA FILHO**

**INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

**Um Estudo Piloto de Casos Nacionais**

---

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos, como requisito para obtenção de título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Cecilia Whitaker Bergamini

São Paulo

---

1996

Carbon

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 25.6	N.º de Chamada 65.011.8
Tombo 154/96	P436i Dis. e.2

PEREIRA FILHO, João Lins. Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. 157p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos).

Resumo: Trata dos fenômenos da inovação e criatividade focalizando as características dos indivíduos que se engajam em projetos de inovação e as condições organizacionais que favorecem ou restringem o desenvolvimento desses projetos. Destaca a importância da motivação individual para o processo criativo e apresenta um modelo de estudo para análise de projetos de inovação em andamento.

Palavras-Chave: Inovação - Criatividade - Motivação - Projetos de Inovação - Mudança Organizacional.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

LIBRARY

520 EAST 58TH STREET

CHICAGO, ILL. 60637

TEL: 773-936-3000

FAX: 773-936-3000

WWW.CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

CHICAGO.EDU

Para Marina e Marcia

## SUMÁRIO

<b>I - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>II - REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>5</b>
1. Criatividade	6
2. Inovação	11
3. Motivação	14
4. O Sentido do Trabalho e a Motivação	26
5. Relações entre Motivação, Criatividade e Inovação	40
6. Modelos Teóricos de Inovação	46
6.1. O Modelo do MIRP	47
6.2. O Modelo de Criatividade e Inovação de Amabile	50
6.2.1. Criatividade Individual	51
6.2.2. Inovação Organizacional	59
<b>III - ESTUDO PILOTO DA INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS</b>	<b>60</b>
1. Objetivo do Estudo	67
2. Modelo de Estudo	68
3. Contribuições do Estudo	70
4. Metodologia de Estudo	71
4.1. Avaliação da Variável: Resultado do Processo de Inovação	72
4.2. Componentes Individuais	75
4.2.1. Motivação para Tarefa	75
4.2.2. Competência no Domínio da Tarefa	79
4.2.3. Habilidades em Pensamento Criativo	80
4.3. Componentes Organizacionais	82
4.4. Características da Inovação	83
4.5. Instrumentos de Coleta de Dados	85
4.6. Casos Selecionados para o Estudo Piloto	85
<b>IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>87</b>
1. O Caso da Unidade de Serviços do Grupo Alfa S.A.	87
1.1. Objetivo e Escopo do Projeto de Inovação	89
1.2. Coleta de Dados para o Estudo	94
1.3. Percepção dos Envolvidos sobre o Resultado do Processo de Inovação	97
1.4. Componentes Individuais	98
1.4.1. Motivação para a Tarefa	98
1.4.2. Competência no Domínio da Tarefa	102
1.4.3. Habilidades em Pensamento Criativo	104
1.5. Componentes Organizacionais	107
1.5.1. Orientação para Inovação	107
1.5.2. Recursos no Domínio da Tarefa	109

1.5.3. Competência na Administração de Inovações	110
1.6. Fatores Contingenciais	111
1.7. Conclusões	113
2. O Caso da Consulte Ltda.	117
2.1. Coleta de Dados para o Estudo	121
2.2. Percepção dos Envolvidos sobre o Resultado do Processo de Inovação	123
2.3. Componentes Individuais	124
2.3.1. Motivação para a Tarefa	124
2.3.2. Competência no Domínio da Tarefa	127
2.3.3. Habilidades em Pensamento Criativo	129
2.4. Componentes Organizacionais	131
2.4.1. Orientação para Inovação	132
2.4.2. Recursos no Domínio da Tarefa	133
2.4.3. Competência na Administração de Inovações	133
2.5. Fatores Contingenciais	134
2.6. Conclusões	135
 V - CONCLUSÕES	 139
1. Conclusões sobre o Modelo de Estudo	139
2. Aprimoramento da Metodologia de Estudo	142
2.1. Coleta de Dados	142
2.2. Resultado do Processo de Inovação	143
2.3. Motivação para a Tarefa	144
2.4. Habilidades em Pensamento Criativo	144
2.5. Componentes Organizacionais	146
2.6. Fatores Contingenciais	146
 VI - ANEXOS	 
1. Instrumentos de Coleta de Dados	
2. Tabulação dos Questionários - Grupo Alfa S.A.	
3. Hierarquia de Fatores de Satisfação - Grupo Alfa S.A.	
4. Tabulação dos Questionários - Consulte Ltda.	
5. Hierarquia de Fatores de Satisfação - Consulte Ltda.	

## AGRADECIMENTOS

Ao final de um trabalho como este é praticamente impossível relacionar nominalmente todos aqueles que de alguma forma contribuíram para consecução do projeto. De qualquer maneira gostaria de registrar aqui meus agradecimentos para a Profa. Cecília, pela paciência e dedicação na tarefa de orientar-me. Para a CAPES, pelo apoio institucional. Aos colegas e funcionários da EAESP/FGV. À Rosana Aparecida do Amaral, pela contribuição na viabilização da pesquisa de campo. Para todos aqueles que disponibilizaram seu tempo para atender às entrevistas e responder aos questionários deste estudo.

## I - INTRODUÇÃO

A capacidade de inovar tem se tornado um componente chave para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações neste final de século. O futuro hoje é cada vez menos previsível a partir de parâmetros do passado e o ambiente de negócios é cada vez mais turbulento. Neste contexto, a flexibilidade, as habilidades para operar em situações ambíguas, de encontrar soluções criativas e de antecipar-se às mudanças, passam a ser uma das preocupações centrais de muitos executivos, profissionais, estudantes e professores em diferentes lugares do mundo.

Sinais desta crescente preocupação com a mudança e o ajustamento das organizações ficam evidentes quando analisamos a sucessão de modismos em administração que povoaram as estratégias das empresas, as livrarias e seminários de executivos nos últimos anos, tais como o TQM ("Total Quality Management"), a reestruturação de portfólios, o "downsizing", o "rightsizing" e a reengenharia. O fato é que o mundo hoje é caracterizado não apenas por uma crescente taxa de mudança e turbulência, mas também por um crescente grau de interdependência e complexidade, onde a emergência de um mercado global, a revolução tecnológica, as mudanças de comportamento entre outras, têm forçado as empresas a uma busca incessante por maior competitividade.

Assim, ao focalizarmos este ambiente, caracterizado por um crescente grau de interdependência entre mercados e países e acelerado ritmo de mudanças, começamos



a perceber que a saúde econômica de um país depende não tão somente da capacidade de sua indústria em usar eficientemente e eficazmente os seus recursos na produção de bens e serviços, mas também na habilidade de competir nestes mercados internacionais. Como resultado, a inovação tem se tornado um tema freqüente, também, na agenda da maioria dos governos nacionais.<sup>1</sup>

Na verdade, muitos autores reforçaram este ponto de vista nos últimos anos. Michael Porter, por exemplo, destacou que a competitividade, ao nível nacional, está associada a maiores níveis de produtividade das organizações de um país: "um crescente padrão de vida depende da capacidade das organizações de uma nação de alcançar altos níveis de produtividade e aumentar essa produtividade no tempo... O crescimento sustentado da produtividade requer que uma economia supere a si mesma continuamente"<sup>2</sup>. Dessa forma, a competitividade de uma nação depende da capacidade de suas organizações de inovarem e superarem a si mesmas<sup>3</sup>.

Esta idéia, aliás, não é propriamente nova, Schumpeter já observara, contestando os economistas clássicos, que o desequilíbrio dinâmico criado pelos inovadores, ao invés

---

<sup>1</sup> KANTER, Rosabeth Moss. When Giants Learn to Dance. New York: Tochtstone - Simon & Schuster Inc., 1990.

<sup>2</sup> PORTER, Michael; The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990, p.6.

<sup>3</sup> PORTER, Michael; The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March- April, 1990, p.73.

do equilíbrio e da otimização, é a regra básica de uma economia e a realidade central da teoria e da prática econômica<sup>4</sup>.

Neste contexto, o debate sobre inovação e criatividade nas organizações brasileiras ganha maior relevância ainda. No momento em que o Brasil procura aumentar sua integração aos mercados internacionais e se modernizar, torna-se mais importante que suas empresas e organizações em geral tenham capacidade de criar soluções alternativas, a fim de superar seu atraso histórico nos campos tecnológicos, sociais e de processos administrativos.<sup>5</sup>

O objetivo do presente trabalho é justamente contribuir para este debate, no sentido de procurar esclarecer por que a criatividade e inovação florescem e se desenvolvem em alguns ambientes organizacionais, enquanto murcham e fenecem em outros.

Mais especificamente, o que se procura estudar é o processo criatividade nas organizações sob o ponto de vista dos indivíduos que a compõem. Ou seja, procurar entender por quê as pessoas se engajam em processos de inovação, o que as move e motiva para desenvolverem um comportamento criativo no seu ambiente de trabalho.

---

<sup>4</sup> SCHUMPETER, Joseph. The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1955.

<sup>5</sup> COUTINHO, Luciano e FERRAZ, João Carlos, Coordenadores. Estudo da Competividade da Indústria Brasileira. Campinas, SP: Papirus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

Assim, para uma melhor contextualização do problema e dos fenômenos a serem estudados, será dada ênfase na revisão teórica, apresentada a seguir, à conceituação da inovação, criatividade e motivação, bem como à apresentação de estudos realizados sobre processos criativos e de inovação em ambientes organizacionais.

## II - REVISÃO TEÓRICA

Esta revisão teórica tem como objetivo criar um quadro de referência que dê sustentação ao estudo da criatividade e inovação em organizações brasileiras.

Para tanto, pretende-se, em primeiro lugar, dedicar atenção à conceituação dos termos criatividade, inovação e motivação, uma vez que é comum encontrá-los designando significados diversos, tanto na literatura acadêmica como na gerencial. Os fenômenos da inovação e criatividade, por exemplo, apresentam uma interdependência tão significativa que chegam, às vezes, a serem confundidos e tratados como um processo único no ambiente organizacional. A primeira parte da revisão teórica, pretende-se mostrar que além de distintos, eles atuam em dimensões diferentes na geração de mudanças organizacionais.

Em seguida, o foco de atenção será direcionado para as relações existentes entre motivação, criatividade e inovação, enquanto fenômenos dinâmicos e interdependentes.

Para finalizar a revisão teórica, pretende-se apresentar dois modelos conceituais, que a partir de uma abordagem integradora e sistêmica, procuram explicar a dinâmica do processo de inovação, relacionando os conceitos de criatividade e inovação com outros componentes do contexto organizacional.

## 1. Criatividade

O fenômeno da criatividade tem sido objeto de diversos estudos, sendo tema constante de pesquisa desde os primórdios da psicologia nos seus diversos campos de aplicação, principalmente no estudo do aprendizado, da produção artística e do trabalho nas organizações. Entre os estudos mais recentes, existem basicamente três categorias de abordagens conceituais para criatividade: (1) aquelas baseadas nas características da pessoa, (2) as baseadas no processo e (3) as baseadas no produto<sup>6</sup>.

Como exemplo de conceito de criatividade baseado no indivíduo, podemos citar o utilizado por Zaleznick<sup>7</sup>, que vê a criatividade como dependente da "habilidade de pessoas talentosas em desligar-se dos modos tradicionais para ver o mundo em novas formas e chegar a uma nova síntese".

Entre as definições baseadas no processo, vale citar a de Rogers<sup>8</sup>: "Criatividade é a emergência, durante a ação, de um produto relacional novo, sendo criado a partir da originalidade de um indivíduo, por um lado, e a partir de materiais, eventos, pessoas ou circunstâncias de sua vida, por outro".

---

<sup>6</sup> AMABILE, Tereza M.; A Model of Creativity and Innovation in Organization. In STAW, BARRY & CUMMINGS, L.L., eds. Research in Organizational Behavior. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc., 1988. vol 10, p.125-126.

<sup>7</sup> ZALEZNICK, Abraham. Organizational Reality and Psychological Necessity; in KUHN, Robert Lawrence, ed. Frontiers in Creative and Innovative Management (readings). Massassuchets: Harper & How, 1985.

<sup>8</sup> ROGERS, C; Towards a Theory of Creativity. ETC: A Review of General Semantics. 1954, vol. 11, p.249-260.

Finalmente, Amabile<sup>9</sup> propõe a seguinte definição baseada no produto: "Criatividade é a produção de novas e úteis idéias por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos".

Embora as definições acima envolvam em conjunto os principais elementos da criatividade e tenham sido criadas tendo em vista objetivos de pesquisa diversos, é necessário que se desenvolva, para fins do presente estudo, um conceito mais global para o fenômeno, que integre o estudo de indivíduos criativos, trabalhos (ou produtos) criativos e processos criativos, conforme já defendia Gardner<sup>10</sup>

Desta forma, é possível conceituar criatividade como um processo de criação de novas idéias por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos, que utilizam habilidades específicas dentro de um determinado ambiente relacional.

A tentativa de estabelecer um conceito, como o mencionado acima, justifica-se por necessidades operacionais deste estudo e serve como ponto de partida. No entanto, não é suficiente saber que a criatividade se manifesta no decorrer de um determinado processo, que depende de características e habilidades de um indivíduo ou grupo de indivíduos e, que resulta em uma idéia ou objeto original dentro de um determinado ambiente. Tendo em vista o escopo desta dissertação, o objetivo do trabalho é analisar o que leva o indivíduo a ser criativo e sob que circunstâncias organizacionais

---

<sup>9</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p. 126.

<sup>10</sup> GARDNER, Howard. Creative Lives and Creative Works: A Synthetic Scientific Approach; in STERNBERG, Robert J. : The Nature of Creativity - Contemporary Psychological Perspectives; Cambridge, NY: University Press. 1988 p.229-300.

a criatividade floresce. Para tanto, o primeiro passo é precisamente entender, de uma maneira geral, por que as pessoas exibem comportamentos criativos.

Neste sentido, vale a pena analisar o assunto à luz dos conceitos da teoria psicanalítica. Para Freud, a criatividade está relacionada ao mecanismo que cada indivíduo emprega no atendimento de suas necessidades. Ele analisou, de forma mais sistemática, os indivíduos criativos e o fenômeno da criatividade em suas obras dedicadas à interpretação dos trabalhos artísticos e da biografia psicanalítica de grandes mestres, como Leonardo da Vinci e Michelangelo. Para Freud, o trabalho artístico é em grande parte resultado da "sublimação", o mecanismo pelo qual impulsos instintivos são desviados da expressão direta e transformados em algo aceitável para a sociedade. Uma vez que a sublimação é um recurso amplamente utilizado pelas pessoas ditas "normais", o que diferencia o artista das pessoas comuns é que os primeiros tendem a empregar mais intensamente este recurso, sendo, em muitos casos, tênue a linha que os separa da neurose<sup>11</sup>.

Assim, o artista utiliza recursos bastante semelhantes aos dos jogos infantis, onde as crianças utilizam a fantasia e a imaginação para recriar o mundo dos adultos de forma adequada às suas brincadeiras; preparando-se, dessa forma, para vida que terão de levar, no futuro, nesse mesmo mundo. O artista, contudo, recria um mundo imaginário por não poder suportar a insatisfação de poderosas necessidades instintivas, afastando-se da realidade e transferindo todo seu interesse, e sua libido,

---

<sup>11</sup> STORR, Anthony. Psychoanalysis and Creativity; in: HORDEN, Peregrine, ed; Freud & Humanities (readings); New York: St. Martins Press. 1985. p.42.

para as desejadas construções de sua vida de fantasia<sup>12</sup>. Esta tendência do artista estaria relacionada à evolução do seu aparelho psíquico, da orientação pelo "princípio do prazer" para a orientação pelo "princípio da realidade"<sup>13</sup>.

Todavia, Freud ressalva que a arte promove uma peculiar reconciliação entre estes dois princípios: "O artista é, originalmente, um homem que se afasta da realidade, porque não se resigna a aceitar a renúncia à satisfação dos instintos, exigida por ela em primeiro lugar, e deixa livre em sua fantasia seus desejos eróticos e ambiciosos. Porém reencontra o caminho de retorno deste mundo imaginário à realidade, construindo com suas fantasias, graças a dotes especiais, uma nova espécie de 'realidades', admitidas pelos demais homens como valiosas imagens da realidade"<sup>14</sup>. Dessa forma, o artista obtém o prestígio, o amor, a riqueza, o poder e outros objetos desejados, que não podiam ser alcançados anteriormente.

A imaginação e a fantasia, porém, não são exclusividade do trabalho artístico. Pelo contrário, há fortes indicações que elas estão presentes em todo trabalho criativo. O pensamento científico também parece ter sua origem bastante relacionada com a fantasia. Einstein, por exemplo, atribuía seu sucesso não às suas habilidades como matemático e físico, mas à sua imaginação. Ele acreditava que o ato de pensar era um jogo livre de conceitos, tanto quanto possível afastado de qualquer consenso do que

---

<sup>12</sup> FREUD, S. O Poeta e a Fantasia; in: Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro, Editora Delta S.A., Ensaios, Vol 11, p. 120.

<sup>13</sup> FREUD, S. Os Dois Princípios do Suceder Mental; in: Obras Completas... p 8-13.

<sup>14</sup> FREUD, S. Os dois Princípios do Suceder Mental; in: Obras Completas... p.13.



possa constituir a verdade. Além disso muito do pensamento se inicia e se desenvolve sem o uso de palavras, sendo, portanto, inconsciente em grande parte. As palavras surgem somente quando o pensamento evolui de uma série de imagens, provenientes de impressões sensitivas, para a conexão entre elas e sinais cognitivos reproduzíveis, tornando-se o pensamento, assim, comunicável<sup>15</sup>. Parece ter sido justamente dessa forma, procurando-se emancipar do vínculo com objetos reais, que Einsten descobriu seu modelo de concepção do universo.

Também nas organizações e em outras áreas de atividade humana, a criatividade possui bases semelhantes às expostas aqui, tendo origem em características do indivíduo, tais como suas necessidades e sua capacidade de imaginação, e sendo sua manifestação usualmente moldada pelo ambiente no qual o indivíduo atua.

Como ressalta Motta<sup>16</sup>, se tomarmos as organizações, na sociedade contemporânea, como o único lugar onde o indivíduo procurará realizar seus projetos pessoais e desejos, fica fácil perceber a atuação de mecanismos como os descritos por Freud, onde o emprego da sublimação, da fantasia e da imaginação torna-se o motor do processo criativo nos ambientes organizacionais.

---

<sup>15</sup> STORR, Anthony. Psychoanalysis ... p. 47-49.

<sup>16</sup> MOTTA, Fernanco C. Prestes. Organizações Vínculo e Imagem - Revista de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas. Vol 31, no. 3 - jul-set. 1991.

## 2. Inovação

Basicamente, o conceito de inovação é construído sobre o de criatividade<sup>17</sup>. E como veremos, as idéias criativas são seu principal elemento. Inovação pode ser definida, de uma forma elementar, como o processo de fazer mudanças ou introduzir algo novo em contextos sociais. Porém uma definição mais abrangente e precisa no âmbito organizacional é fornecida por Van de Ven<sup>18</sup>: *"A partir de uma perspectiva gerencial, o processo de inovação consiste em coordenar pessoas e mantê-las motivadas para desenvolver e implementar idéias, através do engajamento em transações (ou relacionamentos) com outros e da realização de adaptações necessárias para alcançar resultados desejados dentro de contextos organizacionais dinâmicos."* (grifos no original)

Algumas observações interessantes decorrem do conceito acima. Primeiro, reforça-se a visão de que a criatividade é um elemento essencial para o processo de inovação, uma vez que é o ingrediente chave no processo de geração de novas idéias, base para todo o processo de mudança.

Segundo, "novas idéias" não precisam significar, necessariamente, novos produtos, mas sim qualquer elemento que altere o "contexto organizacional", tais como: novos processos de trabalho, procedimentos e estrutura, no âmbito interno da organização,

---

<sup>17</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of .... p. 126

<sup>18</sup> VAN DE VEN, Andrew H, et. al., eds. Research on The Management of Innovation: The Minnesota Studies. p.9.

ou ainda mudanças nas regulamentações e interface da organização com seu ambiente.

Terceiro, o conceito de inovação acima estabelece parâmetros claros para solucionar uma tradicional confusão entre os termos inovação e invenção, decorrente talvez do enfoque tecnológico dado ao tema em expressivo número de pesquisas. Inovação é bem mais abrangente que invenção, porque enquanto a invenção é a criação de uma nova idéia, inovação envolve o processo de desenvolvimento e implementação dessa idéia em contextos sociais<sup>19</sup>.

Além disso, no processo de inovação, a "nova idéia" não precisa ser totalmente original, ela pode ser a recombinação de conceitos antigos, ou uma proposição que desafia a ordem presente, ou uma fórmula ou abordagem única que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos. Desde que a idéia seja percebida como nova para as pessoas envolvidas, ela é uma "idéia inovadora", mesmo que possa parecer, para outros, uma imitação de algo existente em algum outro lugar<sup>20</sup>.

Finalmente, a definição reafirma o pressuposto de que as pessoas são o elemento fundamental do processo de inovação, uma vez que cabe à elas a geração das idéias e o desenvolvimento e implementação das mesmas.

---

<sup>19</sup> VAN DE VEN, Andrew H. et. al., eds. Research on ... p.9.

E também: KANTER, Rosabeth Moss: When Giants ... p20-21.

<sup>20</sup> VAN DE VEN, Andrew H. et. al., eds. Research on ... p.9

Contudo, a crescente complexidade das organizações modernas e de seus respectivos ambientes tornam a tarefa de desenvolver e implementar uma idéia quase impossível de ser desempenhada por uma única pessoa. A figura do empreendedor, tradicional no ideário liberal, que arregimenta recursos e pessoas na busca de uma idéia fixa e supera todos os obstáculos no caminho do sucesso, torna-se cada vez mais escassa. Ainda é comum encontrar inovações de sucesso decorrentes do empenho, dedicação e criatividade de um indivíduo visionário, porém as etapas que se seguem a geração da idéia são freqüentemente entregues à um grupo formado por profissionais com diferentes habilidades e experiências. Em muitos casos, o criador da idéia é também incumbido de coordenar ou participar deste grupo. Mas é também expressivo o número de casos onde o inventor ou idealizador deixa o desenvolvimento e implantação de sua criação para outros profissionais e volta-se para a busca de outras descobertas<sup>21</sup>.

Como conclusão, se o processo de inovação depende das pessoas e se na complexidade do mundo atual a maioria das inovações é alcançada através do esforço coletivo, dois requisitos fundamentais surgem para o sucesso dos processos de inovação: motivação e liderança.

A motivação é necessária para que as pessoas possam reunir seus melhores recursos pessoais, colocá-los a serviço dos objetivos do projeto e sustentar seu esforço durante todo o desenvolvimento e implantação da inovação, mesmo diante das adversidades

---

<sup>21</sup> KANTER, Rosabeth Moss: When Giants ...p. 38-54

---

que normalmente surgem sempre que se procura introduzir novos conceitos em contextos sociais.

Já a liderança é requerida para garantir a construção de uma visão compartilhada dos objetivos do processo de inovação e para alcançar a sinergia de esforços de todos os envolvidos no projeto. Dessa maneira, a difícil tarefa de transformar uma idéia original em um resultado de sucesso pode ser viabilizada.

### **3. Motivação**

Antes de detalhar o papel da motivação no processo de inovação é necessário conceituar melhor esse fenômeno. É certo que nos últimos cinquenta anos o tema motivação foi alvo de um grande número de trabalhos que se somaram à literatura acadêmica e gerencial no campo da administração de empresas. É certo também que, apesar disso, ainda existe uma certa polêmica a respeito do assunto, principalmente no que se refere a determinar o que realmente motiva as pessoas e sob que condições líderes e administradores podem influenciar a dinâmica motivacional em ambientes de trabalho.

---

Assim, é adequado fazer um breve retrospecto das principais teorias motivacionais, que tem orientado as discussões sobre o tema nas últimas décadas. O objetivo aqui

---

não é aprofundar a análise sobre a motivação, nem elaborar uma relação compreensiva dos trabalhos publicados sobre o assunto, mas construir um quadro de referência básico que facilite as discussões e análises posteriores, específicas ao objeto desta dissertação.

Em primeiro lugar, é importante notar que alguns autores costumam separar as teorias motivacionais em dois grandes grupos: "teorias de conteúdo" e "teorias de processo"<sup>22</sup>.

A perspectiva do conteúdo se concentra na compreensão dos fatores internos que fazem com que as pessoas ajam de determinada maneira. Os trabalhos elaborados segundo essa perspectiva procuram responder a perguntas como: Que necessidades as pessoas procuram satisfazer? Quais são as fontes energizadoras do comportamento?

Uma síntese das principais teorias de conteúdo é apresentada na tabela 1, a seguir.

---

<sup>22</sup> STONER, James A. F., Administração, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1985, p.302.

TABELA 1: Teorias Motivacionais - Enfoque no Conteúdo<sup>23</sup>

AUTOR	PRINCIPAIS IDEIAS
Abraham H. Maslow (1948)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidades como determinantes da motivação e energizadoras do comportamento.</li><li>• Propôs um sequenciamento ou hierarquia de necessidades, através do qual se dá o desenvolvimento psicológico do indivíduo no decorrer da sua vida.</li><li>• Hierarquia de necessidades: (1) fisiológicas; (2) de segurança; (3) sociais; (4) auto-estima; (5) auto-realização.</li></ul>
Douglas Macgregor (1954)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retoma e difunde a hierarquia de necessidades de Maslow.</li><li>• Alerta para o impacto do contexto organizacional no fenômeno motivacional, principalmente dos pressupostos subjacentes à cultura organizacional e prática administrativa das empresas, defendendo que, diante de condições propícias, os indivíduos tenderão a buscar seu auto-desenvolvimento no trabalho.</li><li>• Critica os pressupostos manipuladores presentes na administração científica ("Teoria X") e elabora uma série de postulados em contraposição a esses pressupostos, que ficaram conhecidos como "Teoria Y" e que deveriam orientar a gestão das organizações que quizessem ter pessoas naturalmente motivadas.</li></ul>
David C. McClelland (1961)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criou um esquema de classificação das forças motivacionais, destacando três forças dominantes: (1) realização, que é a força que algumas pessoas tem para vencer desafios e superar obstáculos; (2) afiliação, que é um impulso para o relacionamento com outras pessoas e; (3) poder, que é um impulso para influenciar pessoas e mudar situação.</li><li>• Segundo McClelland, estas forças motivacionais refletem elementos da cultura na qual elas cresceram.</li></ul>
Frederick Herzberg (1966)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propôs um modelo que separa aspectos do trabalho que favorecem a motivação daqueles que causam desmotivação.</li><li>• Denominou estes dois conjuntos de fatores de "fatores higiênicos" e "fatores motivacionais".</li></ul>

continua ...

<sup>23</sup> MASLOW, Abraham H. "Introdução à psicologia do Ser". RJ: Livraria Eldorado Tijuca. In: Cecilia W. Bergamini, Psicologia Aplicada à Administração. SP: Ed. Atlas, 1992. p. 116-117

McGREGOR, Douglas. "Motivação e Liderança". SP: Brasiliense, 1973. In: Cecilia W. Bergamini, Psicologia Aplicada ... p. 116-117

McCLELLAND, David C. "The Achieving Society". New York: Van Nostrand Co., 1961. In: Keith Davis & John W. Newstrom, Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 47

HERZBERG, Frederick. "Work and the Nature of Man". Cleveland Ohio: World Publishing Co., 1966. In: Keith Davis & John W. Newstrom, Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 54

ALDERFER, Clayton. "Existence, Relatedness and Growth - Human Needs in Organizational Settings". New York: The Free Press, 1972. p.7-29.

DECI, E. L. & RYAN, R. M. . Intrinsic Motivation an Self Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press, 1985. In: BERGAMINI, Cecilia W., Motivação. São Paulo: Editora Atlas, 1990. p. 100.

AUTOR	PRINCIPAIS IDEIAS
Clayton Alderfer (1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisitou o modelo de Maslow e propôs uma hierarquia modificada de necessidades, com apenas três níveis: Existência, relacionamento e crescimento.</li> <li>• A abordagem de Alderfer ficou conhecida como modelo E-R-G (sigla para os termos em inglês "existence", "relatedness" and "growth").</li> <li>• Alderfer admite que os três níveis de necessidades possam estar ativos ao mesmo tempo. Ele nota, também, que as necessidades de crescimento tem a característica peculiar de se realimentarem continuamente.</li> </ul>
E. L. Deci (1970)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criou o conceito de motivação intrínseca para diferenciar a motivação voltada para a tarefa em si daquela orientada para recompensas extrínsecas.</li> <li>• Segundo Deci, as atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe uma recompensa exterior aparente. Essas atividades representam para as pessoas um fim em si mesmas, ao invés de serem uma forma para se atingir uma recompensa qualquer</li> </ul>

As teorias de processo, por sua vez, ao invés de enfatizar o conteúdo das necessidades e a sua natureza impulsionadora, procuram focalizar como e por que as pessoas estão motivadas. Para os pesquisadores desta abordagem, as necessidades são apenas um - embora importante - dos muitos aspectos envolvidos na dinâmica motivacional. A tabela 2 contém uma síntese das principais teorias de processo



**TABELA 2 - Teorias Motivacionais - Enfoque no Processo<sup>24</sup>**

AUTOR	PRINCIPAIS IDEIAS
Victor H. Vroom (1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Vroom a motivação é resultante de três fatores: o quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará em desempenho bem sucedido (expectância) e estimativa de que o desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidade). A abordagem de Vroom ficou conhecida como "Modelo da Expectância"</li> </ul>
David A. Nadler & Edward E. Lawler III (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuseram uma abordagem para o entendimento do processo motivacional que representa um desenvolvimento das ideias de Vroom. Essa abordagem ficou conhecida por "modelo de expectativa/valência", a qual se baseia em quatro premissas sobre o comportamento nas organizações: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O comportamento é determinado por uma combinação de forças que atuam ao nível das pessoas e do ambiente;</li> <li>2. As pessoas tomam decisões conscientes sobre seu próprio comportamento nas organizações;</li> <li>3. As pessoas tem diferentes necessidades, desejos e objetivos;</li> <li>4. Os indivíduos decidem entre vários comportamentos alternativos com base em sua expectativa de que o comportamento levará a um resultado desejado.</li> </ol> </li> <li>• Desta forma, segundo esta abordagem, o comportamento do indivíduo depende da expectativa de resultado do desempenho, da valência associada aos resultados e da expectativa de esforço necessário para atingir os resultados.</li> </ul>
J. Stacey Adams (1963)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupou com as comparações que o indivíduo faz no ambiente organizacional, criando uma abordagem conhecida como "modelo de equidade", segundo o qual os empregados tendem a avaliar a justiça na organização comparando as contribuições relevantes feitas ao trabalho com as recompensas recebidas e, também, comparando essa relação para si com a relação para outras pessoas tomadas como parâmetro. Assim, desequilíbrios nestas relações, alteram o contrato psicológico que o indivíduo mantém com a organização e afeta sua motivação.</li> </ul>

continua...

<sup>24</sup> VROOM, Victor H. "Work and Motivation". NY: John Willey & Sons, Inc. , 1964; in: K. Davis & J. Newstrom, Comportamento Humano no Trabalho. SP: Pioneira, 1992.

NADLER, David A. & LAWLER III, Edward E. "Motivation - a Diagnostic Approach", in: Barry M. Staw, ed., Psychological Dimensions of Organizational Behavior. New York: Macmillan Publishing Company, 1991, p. 72.

ADAMS, J. Stacey. "Toward an Understanding of Inequity". Journal of Abnormal and Social Psychology, nov.1963, p 422-436; in: James A. F. Stoner, Administração, RJ: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1985, p. 315.

LATHAM, Gary P. & LOCKE, Edwin A. "Goal-setting - A Motivational Technique That Works", in: Barry M. Staw, ed., Psychological Dimensions... New York: Macmillan Publishing Company, 1991.

AUTOR	PRINCIPAIS IDEIAS
Gary P. Latham & Edwin A. Locke (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentraram no efeito dos objetivos sobre motivação das pessoas. Após anos de pesquisas em laboratórios e organizações concluíram que o processo de definição de objetivos em si pode afetar a motivação e o desempenho das pessoas na realização de uma tarefa.</li> <li>• Chegaram a três conclusões importantes: (1) geralmente, as pessoas com objetivos mais difíceis se saem melhor que aquelas com objetivos mais fáceis; (2) indivíduos que possuem objetivos claros e específicos desempenham melhor que aqueles com objetivos vagos e; (3) que incentivos e "feedback" só levam a melhorias de desempenho quando as pessoas definem para si objetivos mais elevados em função desses incentivos.</li> <li>• Descobriram também que o processo de definição de objetivos apresenta impactos mais positivos na dinâmica motivacional dos indivíduos quando: (1) está compatível com as características das pessoas, do grupo e da situação; (2) quando se consegue o comprometimento das pessoas com os objetivos estabelecidos; (3) quando o suporte adequado é fornecido ao atingimento dos objetivos e; (4) quando são fornecidos feedback precisos sobre o desempenho e resultados alcançados.</li> </ul>

Pelo retrospecto acima é possível perceber que a motivação é um fenômeno complexo, onde cada linha de pesquisa descortina uma nova perspectiva de tratamento do tema. Para complicar mais a compreensão do que seja realmente motivação, um sutil mal-entendido tem permanecido na mente dos gestores e de alguns pesquisadores ao longo das últimas décadas. Como coloca Bergamini<sup>25</sup>, tem-se confundido generalizadamente "pura reação" (condicionamento) com aquilo que deve ser reconhecido como "motivação autêntica". A gênese dessa confusão está no pressuposto de que fatores extrínsecos à pessoa e portanto alheios à sua vontade, tem o poder de motivar. As pessoas que aceitam esse pressuposto, acreditam também que seja possível "motivar alguém", conseguindo, desta forma, direcionar o seu comportamento. Embora, reconheçamos que o comportamento das pessoas possa ser

<sup>25</sup> BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. In: BERGAMINI, C. W. & CODA, Roberto, eds. Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990, p.36

influenciado por fatores exteriores, tais como recompensas ou punições, esse tipo de comportamento deve ser entendido como "reação comportamental do indivíduo", algo bastante diferente de motivação autêntica<sup>26</sup>.

Esta questão do mal-entendido no que se refere ao fenômeno da motivação é retomada por Archer<sup>27</sup>, ao colocar que um mito persegue a profissão de administrador: o mito da motivação.

Segundo Archer, cinco interpretações errôneas contribuíram sobremaneira para a formação deste mito: "(1) a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra; (2) a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação; (3) a crença de aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente; (4) a crença de que a motivação seja o catalisador que induz comportamentos positivos e (5) a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa."<sup>28</sup>

Archer esclarece que a motivação, como energia propulsora de nossas ações, tem caráter totalmente intrínseco ao indivíduo. Ela nasce das necessidades humanas e se manifesta através da busca por fatores de satisfação que atendam a essas necessidades.

<sup>26</sup> BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos, p.26-37.

<sup>27</sup> ARCHER, Earnest R. O Mito da Motivação, in: BERGAMINI, C. W. & CODA, Roberto, eds. Piscodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança. São Paulo, Livraria Pioneira, 1990. p 3 - 24.

<sup>28</sup> ARCHER, Earnest R. O Mito da ...: p. 3

Assim quando um fator de satisfação - tais como água, comida, reconhecimento, progresso profissional, etc. - atende a uma necessidade específica, reduz o nível de tensão que o indivíduo trazia dentro de si quando iniciou a busca por aquele objetivo. O que motiva e impulsiona uma pessoa a agir são suas próprias necessidades, enquanto que os "fatores de satisfação", são os objetos de natureza física, social ou psíquica que saciam essas necessidades. Dessa forma, os "fatores de satisfação" são na verdade a antítese da motivação e não sua fonte.

Além disso, todas as necessidades são parte do ser. Podem estar em estado latente ou ativo, mas existem dentro de cada pessoa. Portanto, não existe algo chamado "necessidade aprendida", o que na verdade o indivíduo aprende durante sua vida é identificar os fatores que satisfazem suas necessidades, uma vez que elas já existem desde sua infância. Exemplificando, Archer afirma que "é possível aprender que o reconhecimento satisfaz a necessidade de estima, mas no caso do indivíduo ter uma necessidade de estima, isto não é resultante do fato que alguém tenha instalado esta necessidade dentro da pessoa ou então que este tipo de necessidade tenha sido aprendida"<sup>29</sup>. Tais necessidades fazem parte da própria natureza biológica e psicológica do ser humano. E são influenciadas pelas emoções e experiências específicas de cada indivíduo<sup>30</sup>.

Se todas as necessidades ativas ou latentes já existem. Se não é possível incutir necessidades em uma pessoa. E se necessidades são os motivadores do

<sup>29</sup> ARCHER, Earnest R. O Mito ... p. 6

<sup>30</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: Mitos ... p.38-39

comportamento. Logo conclui-se que "uma pessoa não pode motivar outra"<sup>31</sup>. Desfazendo-se o mito de que o administrador tem, entre suas atribuições, o papel de "motivar" os seus subordinados.

Sabendo-se que as necessidades fazem parte da "totalidade" de um ser humano e dependem das emoções e experiências específicas vividas por ele, conclui-se que "cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio, ou como se pode dizer com maior precisão, cada pessoa é portadora de um 'Estilo de Comportamento Motivacional' próprio"<sup>32</sup>. E, portanto, as políticas gestão de pessoal generalizadoras, estabelecidas com o objetivo de "manter o moral" ou a "satisfação" dos empregados, em geral são ineficazes e podem provocar resultados desastrosos, uma vez que, como aponta Kerr<sup>33</sup>, usualmente o tipo de comportamento que se obtém é justamente o oposto daquele desejado pelos idealizadores das políticas, simplesmente porque pessoas diferentes desejam e almejam coisas diferentes.

Tudo isso implica um papel para o administrador, no processo motivacional, muito mais sutil do que aquele preconizado pelos teóricos "comportamentalistas", embora não menos importante. Os administradores podem apenas oferecer fatores de satisfação ou contra-satisfação. Esse papel fica mais claro quando analisamos, com maior detalhe, o processo motivacional.

---

<sup>31</sup> ARCHER, Earnest R. O Mito ... p. 6

<sup>32</sup> BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação: Mitos... p.35

<sup>33</sup> KERR, Steven. On The Folly of Rewarding A, While Hoping for B: Academy of Management Journal, Dez. 1975. p 769-783.

No modelo proposto por Archer, as necessidades são energizadoras do comportamento, mas não são determinantes da direção do mesmo. É o intelecto que vai planejar, organizar e dirigir o comportamento na procura da satisfação das necessidades. Como a percepção dos fatores de satisfação e contra-satisfação é parte integrante das funções do intelecto, podemos afirmar que ele é o real determinante da direção do comportamento. Esse processo dinâmico se dá genericamente da seguinte forma: uma vez identificada a necessidade que emana o maior nível de energia, a ponto de caracterizar-se como "centro de organização do comportamento", o intelecto procura perceber os fatores de satisfação que atenderão a essa necessidade, bem como orientar a ação no sentido de atingir e manter níveis adequados de satisfação para a mesma. É justamente o nível ou grau de satisfação associado a cada necessidade em um dado momento que determinará a direção do comportamento. Assim, "quanto menor for o grau de satisfação para uma dada necessidade maior será o grau de motivação e menor a propensão no sentido de um comportamento positivo. Inversamente, quanto maior o grau de satisfação para uma dada necessidade, menor será o grau de motivação e maior a propensão a um comportamento positivo"<sup>34</sup>.

Assim, caberia ao administrador não a tarefa de motivar seus empregados mas induzir comportamentos positivos por parte deles. Sendo que o "comportamento positivo pode ser induzido não pela motivação, mas pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade que serve como 'centro de organização do comportamento' "<sup>35</sup>. Esses fatores de satisfação e contra-satisfação para as

---

<sup>34</sup> ARCHER, Earnest R. O Mito... p.13

<sup>35</sup> ARCHER, Earnest R. O Mito ... p.13

necessidades humanas possuem duas naturezas distintas: endógena e exógena. Os fatores de satisfação e contra-satisfação endógenos são aqueles providos por fontes intrínsecas, relacionadas com o processo cognitivo do indivíduo. Já os fatores de satisfação e contra-satisfação exógenos são aqueles originários de fontes extrínsecas, ou seja, provenientes do ambiente.

Desta forma, este poder de influência por parte do administrador é bastante limitado. Primeiro, além de serem as necessidades específicas aos indivíduos e determinadas pela sua própria vontade, a percepção daquela necessidade que está servindo como orientadora do comportamento não é uma tarefa simples, depende de um considerável grau de auto-conhecimento e conhecimento mútuo entre gerentes e subordinados.

Além disso, embora a motivação seja um processo contínuo, os centros orientadores do comportamento são altamente dinâmicos, uma vez que a satisfação de necessidades passadas predispõe o indivíduo a buscar a satisfação de outras necessidades (ativas ou latentes), e que as necessidades do indivíduo, pela própria natureza do ser humano, são infinitas.<sup>36</sup>

Por fim, parte dos fatores de satisfação das necessidades do indivíduo são provenientes de fontes intrínsecas ao próprio indivíduo, tais como sua capacidade de julgamento e consciência, influenciadas apenas de maneira indireta por ações tomadas pela administração.

---

<sup>36</sup>

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação: Mitos... p.37

Portanto, resta ao administrador, como alternativa de ação viável, primeiro, procurar eliminar do ambiente os elementos capazes de frustrar aqueles que naturalmente estejam motivados para o trabalho. Segundo, procurar entender as "ações motivacionais" de um indivíduo, de forma particularizada e contínua, para tentar garantir que os objetivos motivacionais de cada um possam ser alcançados<sup>37</sup>

Em resumo, o trabalho de Archer ajuda a entender as teorias motivacionais apresentadas no início desta seção, uma vez que explicita os principais mal entendidos formados ao longo dos últimos anos em torno do conceito de motivação e clarifica sua natureza interna e cognitiva, bem como a maneira como ela se manifesta na interação do indivíduo com seu ambiente. Ele contribui também para recolocar o papel do administrador no processo, como influenciador destacado e facilitador da dinâmica motivacional, em contraposição à perspectiva manipuladora encontrada em muitos textos gerenciais.

Neste ponto é possível perceber, também, que as teorias de conteúdo e de processo são complementares entre si e, se tomadas em conjunto, possibilitam a compreensão daquilo que se conhece até hoje sobre motivação. Contudo, a interpretação adequada dessas teorias requer do leitor a aceitação do pressuposto de totalidade do ser, e a visão de que cada uma delas representa uma perspectiva de um fenômeno que é intrinsecamente complexo e indissociável.



Finalmente, para complementar a análise do fenômeno da motivação, é necessário avaliar a questão sob o enfoque da relação existente entre o sentido que as pessoas atribuem ao trabalho e a sua motivação. Essa perspectiva é analisada, em maior detalhe, na próxima seção.

#### 4. O Sentido do Trabalho e a Motivação

Existem várias indicações de que uma parte dos "objetivos motivacionais" de um indivíduo possa ser encontrado no trabalho em si, na tarefa que ele executa, ao invés de fatores externos ao mesmo, como recompensas, benefícios, promoções, salário, etc.<sup>38</sup>. Além disso, é possível que o sentimento de satisfação e prazer advindos do alcance de "objetivos motivacionais" relacionados com o trabalho tenha características mais duradouras e represente um reforço mais eficaz no processo motivacional, do que o mesmo tipo de sentimento proveniente de outros fatores em ambientes organizacionais.

Há quem seja mais enfático na defesa do trabalho como meio de alcance da satisfação e auto-realização de um indivíduo. Sievers, por exemplo, acredita que as teorias motivacionais não focalizam o problema essencial das organizações contemporâneas:

*"A motivação só passou a ser um tópico - tanto para as teorias organizacionais,*

---

<sup>38</sup> CODA, Roberto; A Relação entre Motivação e Satisfação no Trabalho e Administração de RH; in: Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança. São Paulo, Livraria Editora Pioneira. p. 88-91.

*quanto para as organizações do trabalho em si - quando o sentido do trabalho desapareceu ou então foi perdido: a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada a crescente fragmentação do trabalho, princípio que vem sendo observado na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho".<sup>39</sup>*

A fragmentação mencionada acima, segundo descrita por Sievers, não é apenas um fenômeno restrito às organizações, mas está presente em todas as instituições da sociedade ocidental. "No que se refere ao indivíduo a realidade não vem sendo apenas fragmentada em áreas sociais, políticas ou privadas. Estamos acostumados a participar de uma ficção em que nossos pensamentos, ações, experiências e emoções que não podem ser inter-relacionados e conectados, não sendo mais inerentes ao indivíduo..."<sup>40</sup>

Nas organizações, em especial, a fragmentação tem sido levada ao extremo, em função principalmente da divisão do trabalho. Essa divisão tem ultrapassado os aspectos formais da separação das tarefas, autoridade e responsabilidade, para atingir uma dimensão psíquica através de um processo complexo de introjeções e projeções. "Os do topo olham para os da base e pensam que estes não são suficientemente potentes, ou ainda que são muito passivos para se auto-gerirem. Isto leva a uma

---

<sup>39</sup> SIEVERS, Buckard; Além do Sucedâneo da Motivação; in: Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança. São Paulo, Livraria Editora Pioneira. p.109.

<sup>40</sup> SIEVERS, Buckard; Além do Sucedâneo... p. 111-112

realidade de ordem psíquica na qual os que estão no topo lidam com suas próprias inadequações, fraqueza, interdependência, passividade e impotência, projetando-as nos outros. Ao mesmo tempo, essa projeção por parte daqueles que estão no topo está relacionada às próprias introjeções de força, potência, singularidade e atividade que são por eles e a eles atribuídas. A confusão disto decorrente também afeta os chamados empregados ou trabalhadores. Através da projeção, parecem perder a própria força da qual se utilizam em larga escala em seus outros relacionamentos fora da organização e, ao mesmo tempo, introjetam todos os aspectos negativos da organização. Por fim, perdem a auto-estima e o respeito próprio"<sup>41</sup>

Assim, os três fatores definidos por Sievers - a segregação e desconhecimento dos trabalhadores pelos administradores, a fragmentação do trabalho em cargos e atividades que exigem uma parcela mínima das habilidades do indivíduo maduro e a fragmentação em vida no trabalho ..." e fora dele - tornam praticamente impossível a obtenção de alguma forma de satisfação pessoal com o trabalho, aprofundando a "eterna e fundamental preocupação humana com o sentido, com o real significado da vida".<sup>42</sup>

A existência de uma relação entre o sentido do trabalho e a motivação, bem como sua importância não apenas para os indivíduos e organizações como para a sociedade de uma maneira geral, é também abordada por Claude Levy-Leboyer<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> SIEVERS, Buckard. Além do Sucedâneo... p. 111-112

<sup>42</sup> SIEVERS, Buckard. Além do Sucedâneo... p. 115

<sup>43</sup> LÉVY-LEBOYER, Claude. A Crise das Motivações. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

A autora, ao analisar o ambiente econômico e social da Europa em meados dos anos 80, alertava para a existência de uma crise das motivações no trabalho, evidenciada pelo decréscimo das taxas de aumento da produtividade, a persistência de indicadores relacionados à falta de qualidade, os índices de absenteísmo e, principalmente, à redução de horas trabalhadas e o desejo das pessoas de reduzirem ainda mais o tempo dedicado ao trabalho no futuro.

Diante das condições de emprego existentes na época, das fortes pressões competitivas que as empresas na França passavam a enfrentar - em função da globalização emergente - e do impacto crescente de novas tecnologias, Levy-Leboyer visualizava uma profunda reviravolta dos valores ligados ao trabalho e, a longo prazo, das fontes de motivação<sup>44</sup>.

Para Levy-Leboyer esta crise de motivações era caracterizada, por um lado, pelo "enfraquecimento do valor social e psicológico da atividade profissional, desaparecimento progressivo da ética do trabalho e consciência profissional"; e, por outro lado, pelo fato da crise não afetar da mesma forma todos os trabalhadores e nem a todos os cargos nas organizações<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Este fenômeno também é apontado em outras partes da Europa e dos EUA por autores como Charles Handy, em sua obra "The age of Unreason" (1989), e Rosabeth Kanter, em "When Giants Learn to Dance" (1988), que mostram as mudanças de expectativas das pessoas em relação ao trabalho, às suas carreiras e ao vínculo com as organizações.

<sup>45</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. A Crise ... p.59

Para explicar as causas da crise de motivações, a autora procurou relacionar as mudanças no ambiente socio-econômico, bem como seus efeitos para as organizações e indivíduos, com as dimensões do modelo de expectativa de Vroom mencionado anteriormente. Assim, é importante para Levy-Leboyer "a consciência profissional, a vontade de fazer melhor, a auto-exigência e seus resultados estão ligados tanto ao conjunto da personalidade, à cultura e à escala de valores que lhe é própria, como à situação individual, à informação acessível e à capacidade de tratá-la"<sup>46</sup>. Em outras palavras, a motivação depende não apenas das características pessoais do indivíduo e da situação em que ele se encontra, como também das percepções que ele tem acerca de si mesmo e da situação.

Sob este ponto de vista, ao examinar as condições econômicas da época, especialmente o desemprego e as dificuldades de se encontrar emprego em todos os níveis - e, em particular, no início da carreira -, poder-se-ia supor que tais circunstâncias afetariam de maneira significativa a formação do autoconceito dos indivíduos e na maneira como eles associam este autoconceito com o trabalho, gerando impactos na sua "expectância" relacionada com situações de trabalho.

A "instrumentalidade" do trabalho também poderia ser afetada pelas condições econômicas e sociais analisadas por Leboyer, na medida que os trabalhadores percebiam o ambiente econômico, o mercado de emprego e sua própria carreira dominados por forças que lhes escapavam, tais como a globalização de mercados, o

---

<sup>46</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. A Crise ... p.69

aumento da competição, o avanço de novas tecnologias e os processos de reestruturação de empresas, entre outras<sup>47</sup>.

Já o impacto do ambiente sócio-econômico na "valência" atribuída ao trabalho é mais sutil. É possível que, diante da crise do emprego, as pessoas tendessem a tentar conservar seus empregos, mesmo que insatisfeitas com ele. Isto poderia, de certa forma, aumentar o tempo de permanência do pessoal no cargo, trazendo também conseqüências para a dinâmica motivacional dos envolvidos. Levy-Leboyer, mencionando estudos anteriores<sup>48</sup>, lembra que o tempo de permanência no cargo afeta o valor atribuído às recompensas intrínsecas e extrínsecas associadas ao trabalho. Assim, no momento do ingresso na organização ou assim que assume uma nova posição, o interesse e motivação do indivíduo tende a se focalizar no processo de socialização ao novo grupo, no período subsequente, a satisfação tende a estar centralizada no trabalho em si mesmo. Finalmente, chega um período onde fatores externos como o salário e as condições de trabalho ganham maior relevância para o indivíduo. Desta forma, fica evidente que o aumento do tempo de permanência no cargo também pode afetar a "valência" atribuída ao trabalho.

Associando-se a este aspecto o fato de que, diante de condições competitivas cada vez mais intensas, as empresas tendiam a adotar posturas mais restritivas em relação remuneração e outras recompensas extrínsecas, é natural supor que muitos indivíduos não encontrassem mais, na atividade profissional, a satisfação que desejavam, uma vez

---

<sup>47</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. A Crise ... p.96

<sup>48</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. A Crise .... p.103.

que o efeito combinado dos elementos descritos acima fez com que, para eles, a "valência" dos resultados do trabalho fosse fraca.

Para completar o quadro, Levy-Leboyer destaca o papel do objetivo, ou seja, do projeto profissional como agente organizador da motivação e procura analisar como este aspecto é afetado pelas mudanças da conjuntura sócio-econômica. Para ela, a crise de emprego gerou bloqueios e dificuldades em diferentes pontos do processo motivacional, mas não alterou os objetivos básicos que os indivíduos tentavam antes realizar quase que exclusivamente através do trabalho. *"Sob este ponto de vista, não se produziu uma mudança na ética, ou no inconsciente coletivo, ou na personalidade daqueles que trabalham, menos ainda uma reviravolta espontânea de valores. Muito ao contrário, aquilo que foi descrito como percurso mostra que os imperativos fundamentais - a necessidade de ter uma identidade, a importância da dimensão social, o desejo de liberdade e autonomia - não variaram. Todavia, o ambiente físico e social mudou rápida e fortemente. Como a vida profissional não pode mais ser tão bem assegurada devido ao fato da crise de emprego, suas funções psicológicas e o papel de socialização, outros domínios de atividades ganham importância. Acontece que esses outros domínios de atividades, esses que constituem a vida fora do trabalho, são mais variados que antes e cada vez mais acessíveis a um número maior de pessoas"*<sup>49</sup>.

Em outras palavras, os objetivos permaneceram os mesmos. As pessoas continuam buscando seu desenvolvimento psicológico através da realização de suas capacidades

e do reconhecimento pelos outros. Contudo, os meios para realizar estes objetivos e, portanto, a conduta das pessoas é que mudaram. A importância relativa das atividades de trabalho em comparação com atividades externas ao trabalho, estão mudando para outro patamar de equilíbrio.

A partir dos aspectos levantados por Sievers e Levy-Leboyer, é possível perceber não apenas que o sentido que as pessoas atribuem ao trabalho e sua motivação estão profundamente relacionados, mas também que o desenvolvimento das organizações e a evolução econômica e social tem afetado diretamente esta relação.

Neste contexto, a questão emergente é como resgatar o sentido do trabalho nas organizações modernas, superar os efeitos negativos levantados por Sievers e Levy-Leboyer e reverter a "crise das motivações"?

A própria Levy-Leboyer aponta caminhos neste sentido. Contudo, ela alerta que qualquer alternativa de ação precisa reconhecer que a crise das motivações é devida a um feixe complexo de causas, com efeitos irreversíveis pois fazem parte de um processo de evolução histórica e, em alguns casos, são efeitos colaterais de mudanças sociais e econômicas positivas<sup>50</sup>.

Basicamente, Levy-Leboyer sugere dois caminhos para atuar na transformação dos contextos organizacionais:

<sup>50</sup> A autora cita a superqualificação de alguns trabalhadores, em virtude da democratização do ensino superior e a seguridade social na Europa como exemplo de algumas mudanças sociais positivas, mas que constituem-se em componentes da crise das motivações. p. 112.



1. "Repensar a organização do trabalho, a distribuição das tarefas e papéis, a formação profissional, o contexto psicológico e social, bem como o ambiente físico e até o ritmo temporal do trabalho"<sup>51</sup>

2. Reforçar as ligações existentes entre o trabalho e aquilo que ele traz em troca, especialmente no que se refere às recompensas externas ao trabalho.

Felizmente, o primeiro caminho tem sido o foco de mudança de muitas organizações desde meados da década de 80, de tal forma que já é possível afirmar que as características de fragmentação apontadas por Sievers não estão presentes em *todas* organizações ou cargos, embora sejam características marcantes das organizações projetadas e administradas segundo uma visão mecanicista, que, originária da escola de administração científica, transformou-se em paradigma até meados deste século e que até hoje é empregada em diversas organizações contemporâneas<sup>52</sup>.

Conforme o ambiente das organizações tem se tornado mais complexo e dinâmico os princípios da burocracia weberiana e da administração científica tem caído por terra. Ao mesmo tempo, outras alternativas de modelo para as organizações tem surgido, buscando torná-las mais flexíveis. Essas novas alternativas de modelo dotam as organizações de características que podem ser comparadas metaforicamente às de um

---

<sup>51</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. A Crise ... p.105 e 106

<sup>52</sup> MORGAN, Gareth. Images of Organization. California, Sage Publications, Inc., 1986. p.19-38

organismo, que cresce, se adapta e aprende, baseado na constante interação entre seus subsistemas e células. Ao mesmo tempo, a complexidade dos ambientes organizacionais atuais, com um volume excessivamente grande de informações a serem processadas, exige sistemas de administração que desempenhem funções comparadas as de um cérebro humano. Ou ainda, onde pressões competitivas e por maior flexibilidade obrigam as organizações à refletir seu todo em cada uma de suas partes, fazendo-as se parecerem, assim, com um holograma. Nestes contextos organizacionais a excessiva divisão do trabalho e as fragmentações apontadas por Sievers são incompatíveis não só com o alcance dos objetivos da organização, mas também com a sua própria sobrevivência<sup>53</sup>.

Em organizações como as mencionadas acima é mais provável encontrar cargos onde o indivíduo possa obter satisfação através do trabalho em si, uma vez que a organização do trabalho e o ambiente organizacional propiciam um maior desenvolvimento de suas potencialidades pessoais.

Um modelo proposto por Hackman et. al.<sup>54</sup> para explicar como e porque um trabalho pode ser fonte de satisfação ajuda-nos a entender melhor essa dinâmica. Segundo esse modelo um trabalho serve de fonte de satisfação para uma pessoa quando possibilita o alcance de três estados psicológicos críticos:

---

<sup>53</sup> MORGAN, Gareth. Images... p 39-110.

<sup>54</sup> HACKMAN, J. Richard; OLDHAN, Greg; JANSON, ROBERT & PUROY, Kenneth. A New Strategy For Job Enrichment. In: California Management Review, Summer 1975, p.57-71.

- 1." Significância Experimentada. O indivíduo deve perceber seu trabalho como valioso ou importante segundo algum sistema de valores que aceita.
2. Responsabilidade Experimentada. Ele deve perceber que é pessoalmente responsável pelos resultados do seu esforço.
3. Conhecimento dos Resultados. Ele tem de ser capaz de determinar, em alguma base consideravelmente regular, se os resultados do seu trabalho são satisfatórios ou não"<sup>55</sup>

Nestas condições, segundo Hackman et. al., o trabalho assemelha-se a um "Hobby", ou a um jogo, onde um indivíduo se sente muito bem sobre ele mesmo quando desempenha bem o seu trabalho. E tende a esforçar-se para repetir esses sentimentos positivos no futuro. Hackman et. al. chamam esse sentimento de "motivação interna", que é capaz de manter alguém envolvido com o seu trabalho devido à sentimentos positivos internos," ao invés de ser dependente de fatores externos (tais como: incentivos monetários ou cumprimentos de seu chefe) para trabalhar eficazmente"<sup>56</sup>

Cabe notar que, pela própria definição dos mesmos, estes estados psicológicos críticos dependem da percepção de cada indivíduo em relação ao seu trabalho.

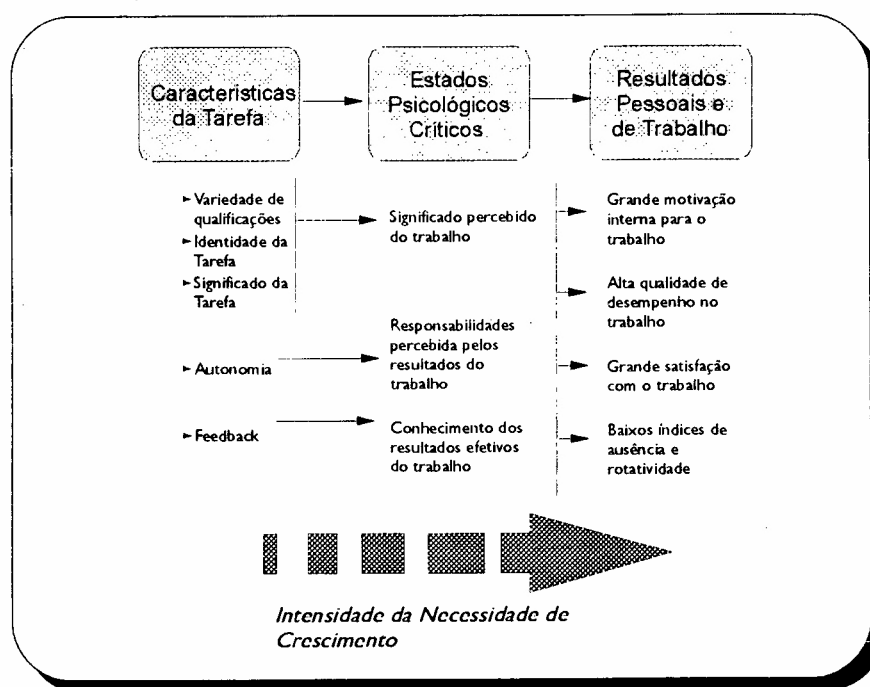
---

<sup>55</sup> HACKMAN, J. Richard; OLDHAN, Greg; JANSON, ROBERT & PUROY, Kenneth. A New Strategy For Job Enrichment. p.58.

<sup>56</sup> HACKMAN, J. Richard; OLDHAN, Greg; JANSON, ROBERT & PUROY, Kenneth. A New Strategy... p.58.

Portanto, é impossível se estabelecer uma regra geral para definir que tipo de trabalho pode ser fonte de satisfação para as pessoas. Contudo, Hackman et. al. enumeram uma série de características inerentes ao cargo que, usualmente, levam as pessoas a experimentar esses estados (ver figura 1), a saber: (1) "Variedade de habilidades", ou o grau em que envolve atividades que desafiam as suas habilidades e experiência; (2) "Identidade da tarefa", ou o grau em que envolve um "todo" ou parte identificável do trabalho; (3) "Significância da tarefa"; ou o grau em que o trabalho tem um substancial e perceptível impacto nas vidas de outras pessoas; (4) "Autonomia", ou o grau de liberdade que a pessoa tem para programar e decidir como executar seu trabalho. (5) "Feedback", ou o grau em que uma pessoa, durante a execução de suas atividades obtém informações, a partir do próprio trabalho, a respeito da eficácia de seus esforços.

Figura 1: Relações entre as Características Centrais dos Cargos, Fatores Psicológicos Críticos e Resultados no Trabalho.



Fonte: J. Richard Hackman et. al.; *A New Strategy for Job Enrichment*

Assim, estas cinco características do cargo, combinadas aos três estados psicológicos descritos anteriormente, podem provocar resultados extremamente positivos tanto para a pessoa como para a organização, tais como alta satisfação e motivação interna e performance da alta qualidade; desde que o indivíduo possua um determinado grau de necessidade de crescimento, aprendizado, desenvolvimento, enfim, de auto-realização, que o faça se interessar por esse tipo de trabalho.

O segundo caminho para tentar reverter a crise das motivações - o de reforçar as ligações existentes entre o trabalho e aquilo que ele traz em troca - também tem recebido atenção no processo de mudança de algumas organizações a partir do início dos anos 90.

No campo da remuneração, por exemplo, a tendência é de que os indivíduos passem a ser remunerados de forma a refletir todo o conjunto de fatores que afetam sua contribuição para o sucesso do negócio: suas características pessoais, as características do cargo e o tipo de vínculo com a organização. Assim, além das atribuições e responsabilidades - foco dos sistemas tradicionais - outros aspectos passam a ser considerados no sistema de remuneração, tais como: conhecimentos, habilidades, desempenho, resultados, evolução na carreira e outros. Em síntese, as organizações, no novo contexto competitivo, procuram mudar a base conceitual da remuneração da posição para o desempenho, do status para a contribuição.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> PEREIRA, João Lins, Filho & WOOD, Thomaz, Jr. Remuneração Estratégica - A Nova Vantagem Competitiva, RAE Light, v. 2, n. 4, 1995, p. 21-25.

Também no campo do reconhecimento pelo trabalho, algumas ações tem sido tomadas nas empresas no sentido de resgatar o orgulho pelo trabalho bem feito, incentivar a superação de desafios e valorizar o aprendizado, principalmente como consequência do movimento pela melhoria de qualidade no qual muitas organizações se engajaram no final dos anos 80. Embora, muitos desses programas tenham falhado em gerar transformações consistentes a longo prazo e muitas organizações nem tenham iniciado programas dessa natureza, é inegável que o movimento pela qualidade trouxe contribuições importantes para a modernização dos ambientes organizacionais e identificação das pessoas com o resultado do seu trabalho.

Concluindo, a análise da relação existente entre o sentido do trabalho e a motivação possibilita o entendimento de mais uma importante dimensão do fenômeno motivacional e de como ele ocorre no ambiente organizacional. É possível perceber, também, que as preocupações levantadas por Sievers e Levy-Leboyer continuam presentes no ambiente de negócios atual, na medida que mesmo empresas pressionadas pela necessidade de maior flexibilidade e comprometimento do seu pessoal tem dificuldades de abandonar a "metáfora mecanicista" de organização e que a crise de emprego não só se agravou nos países desenvolvidos nos últimos dez anos, como também passa a atingir países emergentes, como Brasil, México e outros<sup>58</sup>

<sup>58</sup> "O que está havendo com o seu emprego", Revista Veja, ano 29, no. 6, 07/fev./1996, p.20-25.

Finalmente, a superação da crise das motivações e o resgate do sentido do trabalho torna-se um imperativo para as organizações que querem sobreviver e progredir, dadas as pressões competitivas da conjuntura neste final de século. Os caminhos para tal empreendimento passa pela recriação das organizações, em todas as suas dimensões: estratégica, cultural, processual e tecnológica. Todo esse esforço demanda uma contribuição diferenciada por parte de todos os membros da organização e é precisamente por isto que torna-se oportuna a discussão sobre as relações existentes entre motivação, inovação e criatividade, seja no contexto de mudança organizacional, seja no desenvolvimento de novos produtos e serviços ou de novas tecnologias.

## 5. Relações entre Motivação, Inovação e Criatividade

*"Causas externas são a condição para mudança, enquanto causas internas são a base da mudança,... as causas externas tornam-se operativas a partir de causas internas. Em uma temperatura adequada, um ovo transforma-se em uma galinha, mas nenhuma temperatura pode transformar uma pedra em uma galinha, porque cada um possui uma base diferente "*

Mao Tsé-Tung

A pesquisa sobre inovação nas organizações tem estado de certa forma influenciada por um tipo de visão presente no exemplo mencionado por Mao. Assim, uma enorme quantidade de estudos tem sido elaborados tendo em vista as condições e características organizacionais que facilitam, ou pelo menos não obstruem, o desenvolvimento do processo de inovação. E, se muitas e valiosas contribuições têm sido feitas a esse respeito, ainda se carece de estudos que visem esclarecer as bases deste processo. Se, conforme visto na definição de inovação, considerarmos as pessoas como o ponto de onde diverge e para onde converge o processo inovador, o esclarecimento que se busca a respeito das bases desse processo passa pela seguinte pergunta: Por que as pessoas envolvem-se e investem seu esforço no desenvolvimento de idéias inovadoras, mesmo quando as condições ambientais não lhes são as mais favoráveis?<sup>59</sup>

Para alguns autores, a resposta a essa pergunta pode ser encontrada analisando-se a relação existente entre o processo de inovação e a motivação das pessoas engajadas nele. A seguir serão analisadas algumas relações existentes entre esses dois fenômenos, para depois estudar dois modelos teóricos que explicam o fenômeno da inovação, incorporando algumas dessas idéias.

O tipo de relação existente entre inovação e motivação parece ter sentido duplo, porque se por um lado, o processo de inovação requer indivíduos altamente motivados para que possa ser bem sucedido; por outro, o trabalho inovador pode aumentar a satisfação das pessoas envolvidas com ele.

---

<sup>59</sup> VAN DEN VEN, Andrew H. et. al., eds. Research on ... p.15.



O processo de inovação requer alto grau de motivação e comprometimento das pessoas envolvidas com ele porque o desenvolvimento e implantação de novas idéias demandam mais energia e dedicação do que tarefas rotineiras ou funções já estabelecidas. Por exemplo, em um cargo já estabelecido, uma pessoa geralmente já conhece as tarefas inerentes ao mesmo, já conhece como desempenhá-las, que resultado é esperado do seu esforço, e quais serão os critérios para avaliação da sua performance. Enquanto isso, uma pessoa que trabalha em um processo inovador pode não ter tarefas definidas, ou as tarefas podem mudar todo o tempo. Isto pode requerer mais esforço para aprender como executar essas tarefas, freqüentemente sob considerável pressão de tempo. Às vezes, o processo de inovação pode requerer um reinício ou uma mudança de direção no trabalho que vinha sendo desempenhado, uma vez que geralmente este é um processo de tentativa e erro. Tudo isso requer muito mais esforço pessoal do que simplesmente desempenhar tarefas estabelecidas durante um horário definido pela organização.

Outras vezes, as pessoas que trabalham em um processo de inovação tem que criar suas próprias funções, não possuindo, portanto, nenhum padrão comportamental prévio para ser seguido. Assim, a avaliação da sua performance depende exclusivamente dos resultados que elas podem produzir com a implementação da nova idéia. Dessa maneira, o processo de inovação também requer uma maior disposição para aceitar riscos, desde que ninguém pode ter certeza sobre os resultados da inovação, antes que a mesma seja implementada. Finalmente, o processo de inovação pode requerer obstinação e paciência para superar possíveis resistências

dentro da organização, já que uma nova idéia geralmente causa mudanças no status quo e na estrutura de poder existente, tendo impactos diferentes nos interesses dos indivíduos que compõem a organização.<sup>60</sup>

Por outro lado, trabalhos inovadores e criativos podem ser fonte de extrema satisfação para pessoas motivadas pelo trabalho em si. Kanter<sup>61</sup> tem reforçado que trabalhos criativos ou inovadores, especialmente para pessoas envolvidas com o desenvolvimento de novos negócios, podem ser absorventes e excitantes, porque essas pessoas podem se ver livres de trabalhos burocráticos estritamente definidos, e têm a oportunidade de ver suas idéias sendo implementadas, desafiando sistemas tradicionais e transformando a realidade social na qual estão inseridas. Assim, essas pessoas também tem a oportunidade de ver suas atividades como mais significativas que aquelas tarefas rotineiras, e um senso de realização pode ser facilmente fornecido pelos resultados do processo de inovação. Mais ainda, como a satisfação proveniente dos trabalhos criativos está relacionada com a necessidade de crescimento das pessoas nele envolvidas, o trabalho criativo possibilitaria a "realimentação" entre necessidade e satisfação, porque, como visto a partir do modelo motivacional de Alderfer, em se tratando das necessidades relacionadas com a auto-realização, "quanto mais uma pessoa é satisfeita, mais ela deseja; e quanto mais ela deseja, mais ela é satisfeita"<sup>62</sup>.

<sup>60</sup> Este ponto de vista é compartilhado por diversos autores, por exemplo: KANTER, Rosabeth Moss. *When Giants Learn to Dance*, p 227- 342; ZALEZNICK, Abraham. "Organizational Reality and Psychological necessity"; e também VAN DE VEN, Andrew H. et. al., eds. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. p 3-20.

<sup>61</sup> KANTER, Rosabeth Moss. *When Giants...* p 227-342. E também: *The Change Masters*, New York, Touchstone - Simon & Schuster, Inc. 1983. p.180-207.

<sup>62</sup> ALDERFER, Clayton. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. McMillan, 1972.

O modelo de Hackman et. al., analisado anteriormente (ver figura 1), complementa a explicação de por que os trabalhos de inovação podem possibilitar um considerável sentimento de satisfação para as pessoas que os desempenha. Se analisarmos as funções típicas em grupos responsáveis pela criação de novos produtos ou negócios, encontraremos, de forma freqüente, as cinco características centrais - (1) "variedade de habilidades", (2) "identidade da tarefa", (3) "significância da tarefa", (4) "autonomia" e (5) "feedback" - que levam os indivíduos a experimentarem os fatores psicológicos críticos - (1) "Significância experimentada", (2) "responsabilidade experimentada" e (3) "conhecimento dos resultados" - que caracterizam um trabalho com alto potencial de satisfação.

É importante notar que as características descritas acima não deveriam ficar restritas às funções de pessoas envolvidas em determinado processo de inovação. Praticamente, qualquer trabalho na organização pode ser projetado para conter algum grau de cada uma dessas características, o que varia, portanto, é o potencial que um cargo tem para gerar satisfação.

Segundo este ponto de vista, a reorganização do trabalho transforma-se em requisito básico para a implementação de estratégias que visem estimular a criatividade e inovação dentro da organização como um todo, especialmente quando se trata da adoção de uma abordagem de melhoria contínua de produtos e processos. Assim, o talento e potencial criativo das pessoas poderia ser aplicado no desenvolvimento da organização, em bases cotidianas, por meio de tarefas enriquecidas e mais

significativas, e não ficar restrita às forças tarefa ou grupos engajados em projetos de inovação.

Outra forma de entender porque os trabalhos inovadores e criativos podem ser fonte de satisfação é perceber que os projetos de inovação podem constituir-se em uma das poucas oportunidades que um indivíduo tem para ser reconhecido em si mesmo, uma vez que as organizações tendem a encarar esses processos - ou pelo menos deveriam - como uma ocasião onde as regras organizacionais não são válidas, como se tais processo fossem "um oceano a navegar, um território a descobrir ou a desbravar". Em tais circunstâncias, criam-se as condições essenciais segundo Motta<sup>63</sup> para que o indivíduo se liberte do "duplo aprisionamento" ao qual as pessoas geralmente se submetem nas organizações: caracterizado pelas estruturas de trabalho e procedimentos dessas organizações, por um lado; e pela dominação psíquica imposta pelas relações de seu ego ideal e a organização, por outro.

O ego ideal, processo característico de formação do super-ego, "desenvolve-se progressivamente ao longo do processo de crescimento e amadurecimento, representando a escala de valores e as crenças do indivíduo", e constitui-se em elemento chave no desenvolvimento do contrato psicológico entre indivíduo e organização. É sobre o ego ideal, como representação do indivíduo, que o foco de atuação da organização se direcionará em várias ocasiões, tais como no processo de socialização, onde o ego ideal é o foco do sistema de integração do novo funcionário à organização e objetivo principal relacionado às questões de planejamento inicial da

---

<sup>63</sup>

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações Vínculo e ... p.10

carreira do mesmo<sup>64</sup>; ou então no uso do sentimento de culpa como "ferramenta freqüentemente utilizada pelos dirigentes para influenciar os comportamentos dos seus subordinados..."<sup>65</sup>

Não é por acaso, portanto, que Kanter enfatiza a necessidade de alto grau de autonomia para que os projetos de inovação sejam bem sucedidos, sendo essa autonomia caracterizada não só pelo "desejo dos participantes em ignorar e evitar o uso dos procedimentos e serviços corporativos"<sup>66</sup>, mas também pela necessidade de um "espaço físico identificável, e talvez separado do resto da organização, para o desenvolvimento das atividades de inovação."<sup>67</sup>

## 6. Modelos Teóricos de Inovação

Dois modelos teóricos ajudam a compreender as relações descritas no tópico anterior, bem com o processo de inovação de um modo geral. O primeiro, que tem sido utilizado em pesquisas longitudinais do Minnesota Innovation Research Program -

---

<sup>64</sup> FELDMAN, D. C. & ARNOLD, H. J. Managing Individual and Group Behaviour in Organizations. New York, McGraw-Hill, 1985. p.79-87.

<sup>65</sup> DE VRIES, Monfred F. R. K. Psicologia Psicanalítica e Administração: Conceitos Fundamentais, 1981. p.5

<sup>66</sup> KANTER, Rosabeth Moss. When Giants ... p. 212

<sup>67</sup> KANTER, Rosabeth Moss. When Giants... p. 212

MIRP, na Universidade de Minnesota<sup>68</sup>, aborda o processo de inovação de um ponto de vista mais abrangente; enquanto que o segundo, proposto por Amabile<sup>69</sup>, procura especificar o papel da motivação e da criatividade no processo de inovação. Juntos eles envolvem os principais elementos discutidos até aqui e servirão de base ao projeto de pesquisa desta dissertação.

### **6.1. O Modelo do MIRP**

Como mencionado anteriormente, este modelo serve de base a uma das pesquisas longitudinais do MIRP, onde um grupo multidisciplinar de estudos tem acompanhado a evolução de 14 processos de inovação, nas áreas tecnológicas, de produtos, processos e administração, desde 1983. Além do acompanhamento dos cinco conceitos centrais para inovação - pessoas, idéias, transações, resultados e contexto organizacional, mencionados no item 1.2. desta revisão teórica - para todos os 14 projetos de inovação estudados, os pesquisadores também realizam estudos específicos à cada um deles. O Objetivo do grupo é criar uma teoria do processo de inovação, sem o viés existente na maioria dos estudos de caso, que analisam o processo depois de terminado, sabendo de antemão se a inovação resultou em sucesso ou fracasso. Apesar do modelo ser provisório, uma vez que é proveniente de relatório parcial do grupo de estudos, publicado em 1990, acredita-se que os sete anos de pesquisa que antecederam a sua publicação e a bibliografia consultada até aqui, garante um significativo grau de confiabilidade para o mesmo.

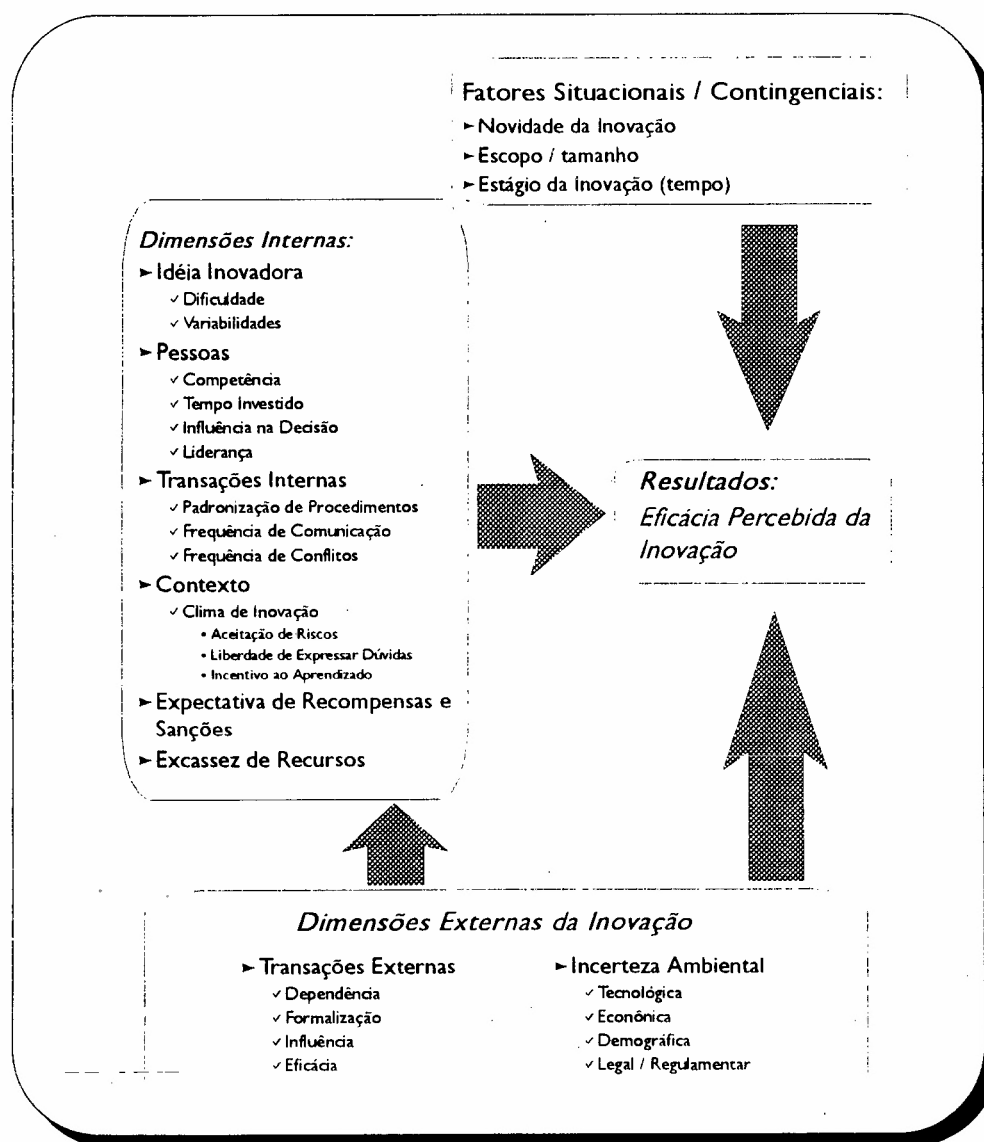
---

<sup>68</sup> VAN DE VEN, Andrew H. et. al., eds. Research on... p.36-56.

<sup>69</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.152

O modelo do MIRP (ver figura 2) envolve quatro agrupamentos de variáveis: (1) As dimensões internas da inovação, relacionadas ao seu processo e contexto; (2) as dimensões externas da inovação, pertencentes ao ambiente transacional e global da mesma; (3) A eficácia percebida da inovação, utilizada como parâmetro de análise de seus resultados e; (4) os fatores situacionais ou contingenciais da inovação.

Figura 2: Modelo de Pesquisa sobre Inovação de Minnesota - Dimensões Estudadas



Fonte: Van de Ven, Andrew H. et. al., eds. Research on The Management of Innovation: The Minnesota Studies

Na estrutura global do MIRP, a eficácia percebida da inovação é definida como sendo uma função das dimensões internas da inovação. As relações entre essas dimensões e os resultados percebidos da inovação são moderadas pela natureza da inovação, ou seja, sua novidade, seu escopo, e seu estágio de desenvolvimento. Dessa forma, uma teoria de contingência global subjaz o modelo, uma vez que admite-se que fatores externos influenciam os processos internos à unidade de inovação. Na visão do MIRP, uma unidade de inovação é altamente dependente de tecnologia, competência, financiamento, e matérias primas ou componentes para desenvolver e implementar sua idéia. Portanto, o modelo inclui várias medidas das transações externas de uma unidade de inovação com outros grupos. Finalmente, o modelo inclui medidas da incerteza percebida do ambiente geral de uma inovação. Essa incerteza envolve não apenas a natureza da idéia inovadora, mas também os ambientes tecnológico, econômico, regulador e demográfico nos quais as inovações estão inseridas. Quanto mais incerto for o ambiente geral, maior deve ser a ocorrência de tentativas e erros no processo de encontrar os recursos relevantes e os nichos de mercado ou usuários para a inovação, gerando impactos na eficácia percebida da inovação<sup>70</sup>.

Para finalizar a análise do modelo do MIRP, cabe destacar que, a partir de dados coletados com o instrumento de pesquisa do modelo, em dois períodos de tempo diferentes, mas em uma mesma amostra de 9 inovações bastante variadas: substancial evidência de validade e confiabilidade foram obtidas para a maioria das dimensões analisadas. Apenas no que se refere à algumas variáveis específicas (incerteza da inovação, chance de recompensa e sanções, e influência das partes nas transações)

---

70

VAN DE VEN, Andrew H. et. al., eds. Research on... p.57.



esses indicadores são fracos. Além disso, o grupo, examinando o coeficiente de determinação das dimensões internas do modelo em relação à eficácia percebida, adverte que forte suporte empírico foi encontrado para a validade contemporânea do modelo, porém sua qualidade de previsão foi considerada baixa. Como esperado, baixa também foi a relação obtida entre dimensões ambientais externas e a eficácia global da inovação, uma vez que naturalmente estes fatores estão apenas de forma indireta relacionados com os resultados da inovação. Por último, substancial evidência de validade construída foi obtida para a relação entre os fatores contingenciais e a eficácia da inovação.

## **6.2. Modelo de Criatividade e Inovação Organizacional de Amabile<sup>71</sup>**

O modelo de Amabile apresenta vários pontos em comum com o modelo do MIRP. Contudo, o mesmo merece destaque principalmente por relacionar criatividade e motivação individual com um modelo de inovação global para a organização. O entendimento do modelo inicia-se pelo entendimento do processo de criatividade dos indivíduos ou dos pequenos grupos.

<sup>71</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of... p.152

## Criatividade Individual

A autora identificou três componentes principais para a criatividade individual em qualquer área de aplicação do conhecimento humano: "Competência relevante no domínio em questão", "habilidades criativas relevantes" e "motivação intrínseca à tarefa"<sup>72</sup>.

Assim, "a competência no domínio inclui o conhecimento efetivo, habilidades técnicas e talentos especiais na área de conhecimento em questão. Essa competência determina o conjunto de possibilidades de resposta de um indivíduo... Ela constitui a 'matéria prima' para a produção criativa". Sendo que essa competência parece depender tanto de habilidades cognitivas, perceptivas e motoras inatas ao indivíduo, como da educação formal no domínio<sup>73</sup>.

A competência relevante em um determinado domínio é, portanto, necessária para que se obtenha uma performance criativa, mas não é suficiente em si. Admitindo-se que um indivíduo tenha algum incentivo para executar uma atividade, o desempenho será 'tecnicamente bom' ou 'adequado' ou 'aceitável' se o requisito de competência no domínio existe. Contudo, mesmo que essa competência esteja presente à um nível extraordinariamente alto, um indivíduo não produzirá trabalhos criativos na falta de habilidades criativas relevantes. Essas habilidades incluem: (1) um "estilo cognitivo" favorável para aplicar novas perspectivas aos problemas, caracterizado pela facilidade

<sup>72</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.130

<sup>73</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.130

em entender complexidades e de mudar o rumo do raciocínio durante a resolução de um problema; (2) uma capacidade de aplicar heurística na exploração de novas idéias; e (3) um estilo de trabalho persistente e energético <sup>74</sup>.

As habilidades relevantes em criatividade dependem tanto de características pessoais relacionadas à independência, auto-disciplina, capacidade de adiar gratificações, perseverança face à frustrações e ausência de conformismo ou dependência de aprovação social; como de treinamento, seja ele explícito em algum procedimento formal, ou embutido na experiência de se trabalhar com a geração de idéias<sup>75</sup>.

Finalmente, motivação é o componente individual mais importante para o desenvolvimento criativo, embora tenha sido usualmente negligenciada nas pesquisas sobre o tema. "Nenhuma competência no domínio ou em métodos de pensamento criativo pode compensar a ausência de motivação para desempenhar uma tarefa. Mas, até certo ponto, um alto e apropriado grau de motivação pode suprir uma deficiência nas habilidades do indivíduo. A motivação para tarefa faz a diferença entre aquilo que um indivíduo pode fazer e aquilo que ele fará."<sup>76</sup>

As pesquisas realizadas por Amabile, indicam que apenas a motivação direcionada para objetivos motivacionais relacionados ao trabalho em si, chamada por ela de "motivação intrínseca para a tarefa", pode aumentar o nível de criatividade presente

<sup>74</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.131

<sup>75</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.132

<sup>76</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.133.

no trabalho de um indivíduo. Nos seus experimentos e observações empíricas, sempre que o indivíduo se direcionava para fatores de satisfação externos à tarefa - seja por motivação autêntica ou por reforço comportamental - a qualidade criativa do trabalho caía dramaticamente, mesmo para indivíduos tradicionalmente motivados intrinsecamente para o trabalho criativo. A ponto de a mesma afirmar que, dentro de certas condições, incentivos organizacionais voltados ao incremento da criatividade, na verdade restringem seu aparecimento e desenvolvimento<sup>77</sup>.

Os componentes descritos acima - competência no domínio, habilidade criativas e motivação intrínseca à tarefa - tem, conceitualmente, efeito multiplicativo no modelo de criatividade proposto. Cada um deles é necessário para algum nível de criatividade seja alcançado e quanto maior é o nível de cada um deles, maior deve ser o nível de criatividade global<sup>78</sup>.

O modelo é composto ainda por estágios do processo criativo. Estes estágios foram definidos pela autora, com base em teorias prévias de criatividade<sup>79</sup>. A figura 3 mostra como as características individuais se relacionam com cada um dos estágios do processo criativo.

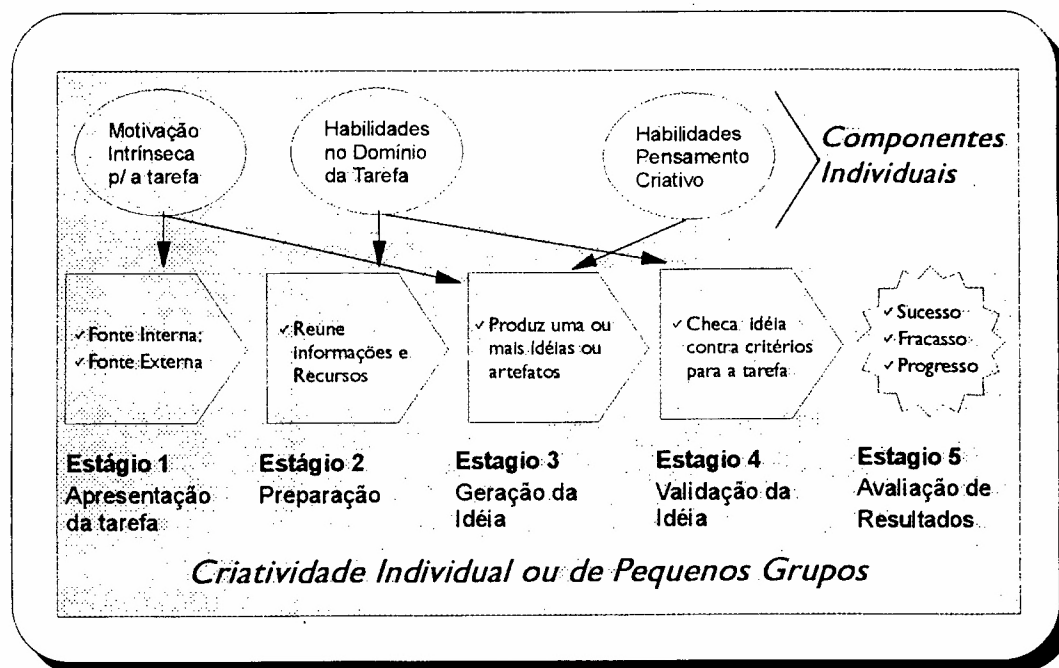
---

<sup>77</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.132-137.

<sup>78</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.137.

<sup>79</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p. 139.

Figura 3: Modelo de Criatividade Individual



Fonte: AMABILE, Tereza M.; A Model of Creativity and Innovation in Organization; p.138.

Assim, no primeiro estágio o componente com maior influência é a motivação, já que o indivíduo precisa de um certo nível de interesse intrínseco na tarefa, para iniciar o processo criativo. No segundo estágio, preparatório para a geração efetiva de respostas e soluções, a competência no domínio desempenha um papel fundamental. "Neste ponto, o indivíduo constrói ou reativa um estoque de informações relevantes para o problema ou tarefa. No caso em que a competência no domínio é pobre de início, este estágio pode ser um pouco longo, durante o qual uma grande quantidade de aprendizado acontece. Por outro lado, se a competência relevante já é suficientemente rica para suportar um amplo conjunto de possíveis caminhos para explorar durante a execução da tarefa, a reativação desse conjunto de informações já estocados pode ser quase que instantânea"<sup>80</sup>

No terceiro estágio, a originalidade do produto ou resposta a ser gerada é desenvolvida e determinada. "Aqui, o indivíduo gera as possibilidades de resposta, pela busca através dos caminhos disponíveis e pela exploração de características do ambiente que são relevantes para a tarefa... Ambas, habilidades criativas e motivação pela tarefa desempenham um papel importante nesse estágio. O repertório de habilidades criativas determina a flexibilidade com a qual alternativas cognitivas são exploradas, a atenção dada à particulares aspectos da tarefa e, a extensão em que um particular caminho é seguido na busca de uma solução. A motivação pela tarefa pode adicionar ao repertório de habilidades criativas uma disposição a aceitar riscos nessa tarefa particular e a notar aspectos da mesma que poderiam não ser obviamente relevantes para o alcance de uma solução"<sup>81</sup>.

O estágio três é o ponto central do processo criativo. Entender como a motivação para tarefa influencia este estágio, ajuda a entender mais claramente a relação entre criatividade e motivação e por que a motivação pode levar a maiores níveis de criatividade dentro da organização. Provavelmente, a melhor maneira de compreender este aspecto seja recorrer a uma imagem, uma metáfora, também utilizada por Amabile para exemplificar a análise desses aspectos.

Imagine-se que a tarefa seja um labirinto que uma pessoa ou pequeno grupo precise transpor. Normalmente, em qualquer labirinto, existe um caminho mais fácil para a saída, ele normalmente é lógico e conhecido por aqueles que já estiveram no labirinto. A única coisa que as pessoas precisam fazer é seguir este caminho e encontrar a saída.

---

<sup>81</sup>

AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.140.

Também é comum que no labirinto existam outros possíveis caminhos para saída. Estes outros caminhos, por sua vez, podem representar soluções novas, mais excitantes ou elegantes para o problema proposto, em outras palavras, são caminhos mais criativos para sair do labirinto. Porém, esses caminhos não são encontrados seguindo o caminho lógico ou já utilizado por outros. Eles só podem ser encontrados através da exploração e assumindo-se o risco de se encontrar um beco sem saída de vez em quando.

Uma pessoa que esteja motivada primariamente na busca por algo fora do labirinto, como uma recompensa ou prêmio, provavelmente adotará a estratégia de tomar o caminho mais seguro, certo e rápido para sair do labirinto: a trilha já conhecida, o caminho menos criativo.

Uma pessoa que esteja intrinsecamente motivada pela tarefa é aquela que está orientada primariamente pelo interesse, pelo desafio e pelo prazer de estar no labirinto. É claro que ela também quer sair do labirinto, encontrar uma solução. Inclusive, a razão para sair do labirinto pode ser bastante forte ou importante. A diferença chave entre as duas situações é o interesse básico pela atividade e a liberdade que a pessoa tem em relação às restrições externas. A pessoa motivada intrinsecamente pela tarefa, por causa do prazer de estar no labirinto e por ter uma preocupação pequena com as recompensas e restrições externas, tende a gastar sua energia cognitiva explorando o labirinto. Ela tende a ver, a possibilidade de erro e de

encontrar becos sem saída como oportunidades de aprendizado, estando mais disposta, portanto, a assumir riscos.

Desta forma, existem duas condições básicas para aumentar a probabilidade de um indivíduo gerar soluções criativas em uma determinada situação: "(1) o indivíduo acha a tarefa intrinsecamente interessante ou pessoalmente desafiadora, e (2) esse indivíduo está trabalhando num ambiente que não neutraliza a motivação intrínseca pela tarefa com restrições externas"<sup>82</sup>.

Voltando às etapas do processo criativo e sua relação com as características pessoais dos envolvidos, percebe-se que a competência no domínio da tarefa é outra vez importante na quarta etapa, onde o indivíduo, utilizando técnicas de análise, verifica a correção e propriedade das idéias e soluções geradas no terceiro estágio.

O último estágio representa a avaliação de resultados, a verificação do atingimento dos objetivos inicialmente definidos. Esse estágio inclui, também, a tomada de decisão a respeito da continuidade do processo criativo. Se a solução encontrada atende aos objetivos iniciais, o processo é dado como terminado. Por outro lado, se os objetivos não foram plenamente atingidos, duas decisões são possíveis: a continuidade ou o abandono do processo. Nesse estágio dois componentes são relevantes a competência no domínio da tarefa, para promover uma avaliação adequada dos resultados, e a motivação intrínseca para a tarefa, que determinará a disposição dos envolvidos em

---

<sup>82</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.144.



dar continuidade ao processo criativo, caso os objetivos não tenham sido plenamente atingidos.

Para complementar a análise do modelo de criatividade individual, vale destacar que Amabile não menospreza o impacto das recompensas extrínsecas nos ambientes organizacionais e reconhece que a motivação autêntica pode estar orientada para fatores de satisfação exógenos, como mencionado na análise dos modelos teóricos de motivação (itens 3 e 4 desta revisão teórica). Além disso, o modelo de criatividade individual proposto não pressupõe uma simples relação hidráulica entre motivação intrínseca pela tarefa e motivação por fatores exógenos. Pelo contrário, existem "evidências naturais de que *algumas pessoas* podem trabalhar sob fortes restrições externas nas organizações e ainda assim manter sua motivação intrínseca pela tarefa e sua criatividade. Existem, também, evidências experimentais que, *sob certas circunstâncias*, a introdução de recompensas extrínsecas podem aumentar a criatividade"<sup>83</sup>.

Segundo Amabile, a chave para entender a relação entre criatividade e motivação possivelmente está na orientação motivacional primária do indivíduo. Assim, se uma pessoa se engaja em um processo criativo com um pequeno grau de motivação intrínseca pela tarefa, fatores de satisfação exógenos podem sustentar pelo menos algum nível de motivação para que a pessoa persista com o trabalho - desde que estejam relacionados com os desejos e expectativas dessa mesma pessoa. Por outro

---

<sup>83</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.145.

lado, se a motivação intrínseca é moderada, o efeito hidráulico pode ocorrer ao se introduzir no ambiente recompensas e restrições extrínsecas. Finalmente, se a pessoa apresenta um alto grau de interesse intrínseco pela tarefa, se ela está consciente desse interesse pessoal e se ela se vê se dedicando à tarefa primariamente porque ela é intrigante e desafiadora, ela possivelmente manterá sua motivação e sua criatividade mesmo diante da introdução de recompensas ou restrições extrínsecas.<sup>84</sup>

## 6.2. Inovação Organizacional

O modelo de inovação proposto por Amabile<sup>85</sup> é construído sobre o modelo de criatividade individual visto anteriormente. Isto porque o processo de inovação só existe, conforme vimos na sua definição, a partir de idéias criativas originadas das pessoas.

O modelo de inovação também tem características semelhantes ao de criatividade individual. Ele apresenta três componentes organizacionais - "Motivação para inovar", "recursos no domínio da tarefa" e "competência na administração de inovação" - que, influenciando o processo de inovação, determinam seu resultado. Os três também se referem, como no caso da criatividade individual, à predisposição para inovar, e aos

---

<sup>84</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.146.

<sup>85</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.151-163

recursos ou técnicas necessárias à inovação. Uma definição de cada um dos componentes organizacionais do modelo é fornecida a seguir:

"Motivação para Inovar" - Esse componente é caracterizado pela orientação básica da organização para inovação. Ele existe como "uma visão corporativa", onde se acredita que a inovação faça parte da própria missão da organização, ou é um dos meios principais para alcançá-la. Entre as características organizacionais pelas quais esse componente se manifesta, Amabile cita: "uma valorização generalizada da inovação, uma orientação para o risco - contrapondo-se a uma orientação para manutenção do status quo -, um senso de orgulho pelos membros da organização e pelo que eles podem realizar, e uma estratégia ofensiva para tomar a liderança em direção ao futuro (versus uma estratégia defensiva de simplesmente querer proteger a posição passada da organização)"<sup>86</sup>.

"Recursos no Domínio da Tarefa" - Esse componente envolve todos os recursos que a organização dispõe no domínio da tarefa - que é a área geral definida como alvo para inovação - para investir no projeto. Esses recursos incluem tanto a experiência de seus membros no campo ao qual se refere a inovação e de seus mercados, como os recursos materiais, sistemas de produção e informações alocadas para a tarefa inovadora. Esses recursos podem estar em qualquer parte da organização e não necessariamente dentro da unidade ou divisão encarregada da inovação.

"Competência na Administração de Inovações" - Este componente se refere tanto ao topo da organização como ao nível dos departamentos e projetos. Amabile lembra que, esse é o tópico que tem recebido mais atenção por parte dos pesquisadores, sendo vasta a lista de características empiricamente encontradas que conduzem à um maior nível de inovação organizacional, entre essas características, Ela cita<sup>87</sup>: "Um balanço adequado entre liberdade e controle"<sup>88</sup>; "definição de metas que são claras e definidas ao nível geral da missão e resultados esperados, mas abertas no que se refere aos procedimentos necessários para atingir esses resultados"<sup>89</sup>; "uma administração que é participativa e colaborativa"<sup>90</sup>; "tarefas que sejam bem ligadas aos interesses e habilidades daqueles que as executam"<sup>91</sup>; "comunicação aberta do topo à base, da base

---

<sup>87</sup> AMABILE, Tereza M. A Model of ... p.155

<sup>88</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D Laboratory. Technical Report Number 30. Greensboro, N. C.: Center for Creative Leadership.

ANDREWS, F.M. & FARRIS, G.F. Supervisory practices and inovation in scientific teams. Personnel Psychology, 20, 1967. pp. 497-575.

KING, N. & WEST, M. A. Experiences of Innovation at Work. SAPU Memo No. 772. University of Sheffield, Sheffield, England. 1985.

PELZ, D.C. 7 ANDREWS, F.M. Scientistis in Organizations. New York, Wiley, 1966.

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. In Search of Excelence: Lessons from America's Best Run Companies. New York, Harper & Row, 1982.

<sup>89</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D ...

BAYLIN, L. Autonomy in the industrial R & D Laboratory. Human resource Management, 24, 1985, p. 129-146.

<sup>90</sup> KANTER, Rosabeth Moss. The Change Masters.

KIMBERLEY, J.R. Managing Innovation. In: NYSTRON, P. & STARBUCK, W. Handbook of Organizations. Chicago, Rand McNally, 1981.

<sup>91</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D...

ao topo e horizontal"<sup>92</sup>; "feedback freqüente, construtivo e encorajador para esforços no trabalho"<sup>93</sup>; "justas e generosas recompensas e reconhecimento dos esforços criativos, bem como do sucesso criativo, em um sistema que contemple não apenas os tradicionais e tangíveis prêmios, salário e avanço na carreira, mas também recompensas intrínsecas ao trabalho criativo, tais como maior autonomia na seleção de tarefas futuras, maior autonomia referente ao planejamento do trabalho e crescentes oportunidades para crescimento profissional"<sup>94</sup>; "influências difusas na decisão, onde a contribuição de muitas pessoas é procurada nas decisões cruciais"<sup>95</sup>; "uma ausência de estruturas administrativas mais formais e complexas"<sup>96</sup>; administradores que são modelos de profissionalismo"<sup>97</sup>; "ausência de níveis

---

<sup>92</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D ...

CUMMINGS, L. Organizational Climates for Creativity. Journal of the Academy of Management, 8, pp. 220-227.

<sup>93</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D...

ASHFORD, S.J. & CUMMINGS, L.L. Proactive Feedback Seeking: The Instrumental use of the Information Environment. Journal of Occupational Psychology. 1985, 58, pp. 67-80.

CUMMINGS, L. Organizational Climates... Journal of the Academy of Management, 8, pp. 220-227.

<sup>94</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D...

ASHFORD, S.J. & CUMMINGS, L.L. Proactive Feedback Seeking...

CUMMINGS, L. Organizational Climates...

KANTER, Rosabeth Moss. The Change...

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.

<sup>95</sup> KANTER, Rosabeth Moss. The Change ...

ZALTMAN, G; DUNCAN, R. & HOLBECK, J. Innovation and Organizations. London, Wiley, 1973.

<sup>96</sup> KIMBERLEY, J.R. Managing Innovation.

<sup>97</sup> KIMBERLEY, J.R. Managing...

hierárquicos desnecessários"<sup>98</sup>; "acesso abundante à ferramentas poderosas para solução de problemas "<sup>99</sup>; "ausência de competição interna e freqüente avaliação ameaçadora"<sup>100</sup>; "ausência de excessiva e arbitrária pressão de tempo"<sup>101</sup>; "apoio entusiástico e colaboração freqüente entre grupo, departamentos e divisões"<sup>102</sup>

As três categorias de componentes organizacionais influenciam o processo de inovação em diferentes etapas e apresentam interface significativa com o processo de criatividade individual, como pode ser visto na figura 4. A importância relativa desses componentes para a inovação também é semelhante aquela dos componentes individuais para o processo de criatividade. É necessária a existência de recursos no domínio da tarefa para que alguma inovação aconteça, porém sem competência na administração de inovações esses recursos não se tornarão operativos. Mesmo que haja recursos abundantes e alta competência na administração de inovações, o sucesso em inovação não ocorrerá sem que exista uma orientação básica na organização para o trabalho inovativo. Sendo que a relação entre eles também é multiplicativa, quanto maior o nível de cada um deles, maior o nível de inovação organizacional.

---

<sup>98</sup> KANTER, Rosabeth Moss. The Change ...

<sup>99</sup> KANTER, Rosabeth Moss. The Change ...

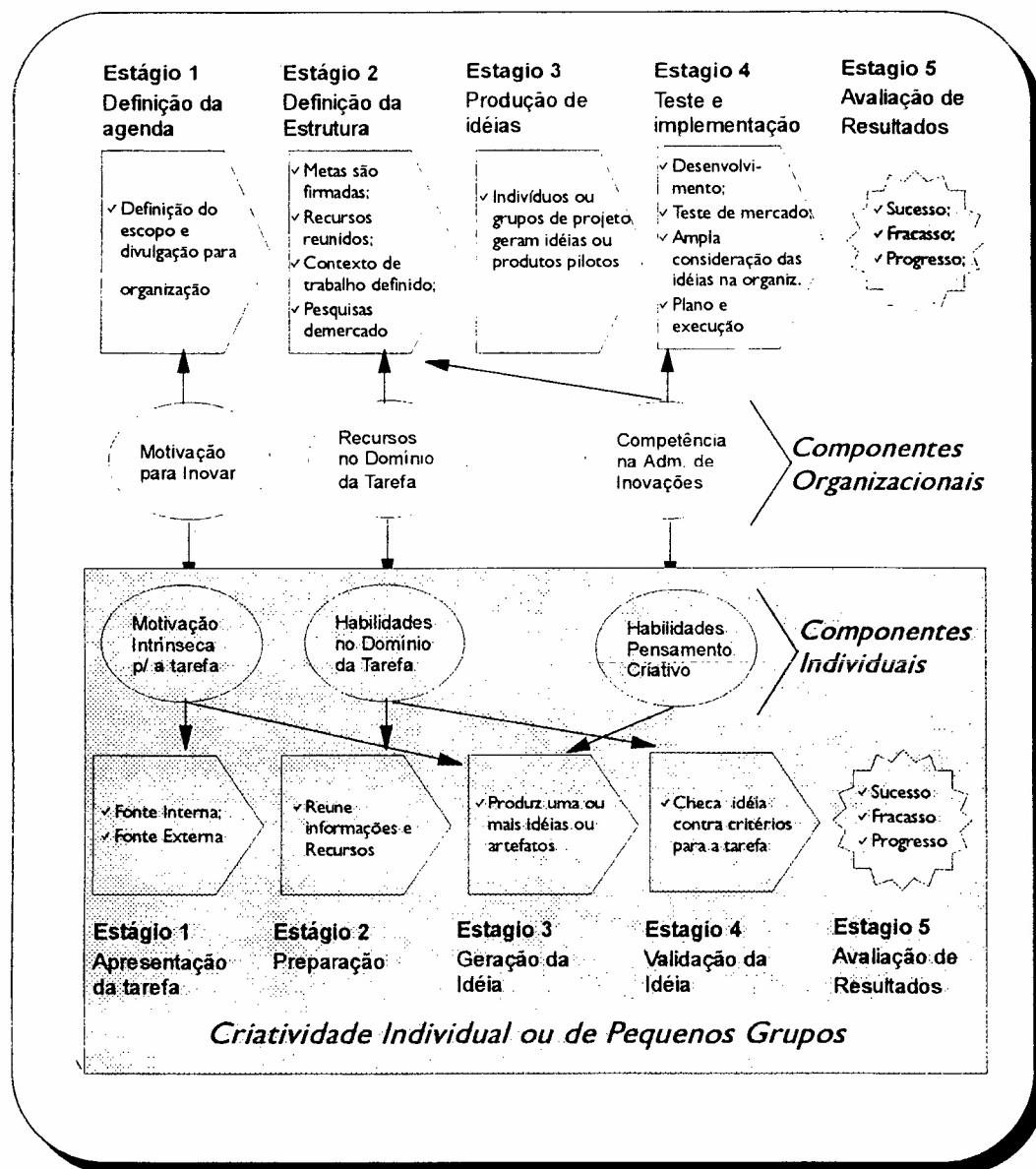
<sup>100</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D...

KANTER, Rosabeth Moss. The Change...

<sup>101</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D...

<sup>102</sup> AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICZ, S.S. Creativity in the R & D...

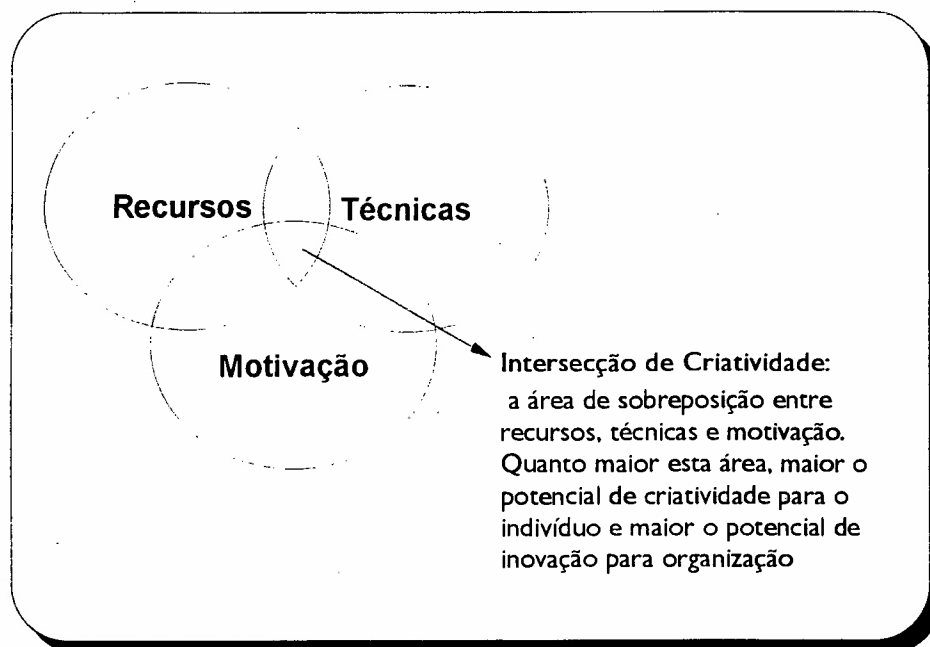
Figura 4: Modelo de Inovação Organizacional



Fonte: AMABILE, Tereza M.: A Model of Creativity and Innovation in Organization, p.152.

Em resumo, considerando tantos as variáveis organizacionais como individuais, quanto maior for a intersecção entre recursos, técnicas e motivação, expressa na figura 5, maior deve ser a probabilidade de se obter "verdadeira" criatividade e inovação "bem sucedida".

Figura 5: Intersecção de Criatividade



Fonte: AMABILE, Tereza.: A Model of Creativity and Innovation in Organization, p. 157.



### **III - ESTUDO PILOTO DA INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

Até aqui foi visto que se, por um lado, certas características organizacionais são necessárias para que os processos de inovação sejam bem sucedidos, também foi possível verificar, através das diferentes correntes teóricas apresentadas, que um processo inovativo só ocorrerá se houver um considerável fluxo de idéias criativas partindo dos membros da organização, bem como motivação dos mesmos para se engajarem no desenvolvimento dessas idéias. Foi visto, ainda, que essa motivação tem origem nas próprias necessidades dos indivíduos e depende do sentido que eles atribuem ao trabalho de inovação. Finalmente, foram exploradas as relações existentes entre características individuais, organizacionais e da natureza da idéia inovadora na determinação do sucesso do processo de inovação.

Esta parte do documento tem por objetivo apresentar o projeto de estudo piloto, que visa testar uma metodologia, a ser utilizada em pesquisas futuras, para comprovar os pontos de vista sucintamente apresentados acima. Dessa forma, serão detalhados a seguir os objetivos do estudo, o modelo teórico a ser utilizado, as principais contribuições que se espera obter para o campo da administração de empresas e metodologia de coleta e análise dos dados.

## 1. Objetivo do Estudo

O principal objetivo deste estudo é testar uma metodologia que possibilite a análise da percepção de membros, gerentes e líderes de projetos de inovação sobre o fenômeno da criatividade nos ambientes organizacionais. Ou seja, qual a visão destes acerca das características das pessoas criativas e das condições ambientais que favorecem ou restringem a criatividade e inovação em organizações brasileiras.

Além disso, pretende-se comparar esta percepção com os modelos teóricos apresentados anteriormente, a fim de colher evidências a respeito da afirmação proposta de que a motivação de pessoas criativas, orientada para objetivos motivacionais intrínsecos ao trabalho, seja um dos fatores determinantes do sucesso em processos de inovação.

Outro aspecto importante a ser destacado a respeito dos objetivos do estudo é que a metodologia proposta visa analisar processos de inovação ainda em andamento. Tal escolha procura evitar um viés positivo que geralmente está associado ao termo inovação. Conforme Kimberley<sup>103</sup> destaca, as pessoas tendem a chamar de inovação as idéias que se tornaram bem sucedidas a partir de um determinado processo, enquanto as idéias que resultaram em fracasso são simplesmente chamadas de "equivocos". Assim, escolhendo-se processos de inovação ainda não terminados pode-se identificar com mais clareza os fatores que os levam ao sucesso ou fracasso.

---

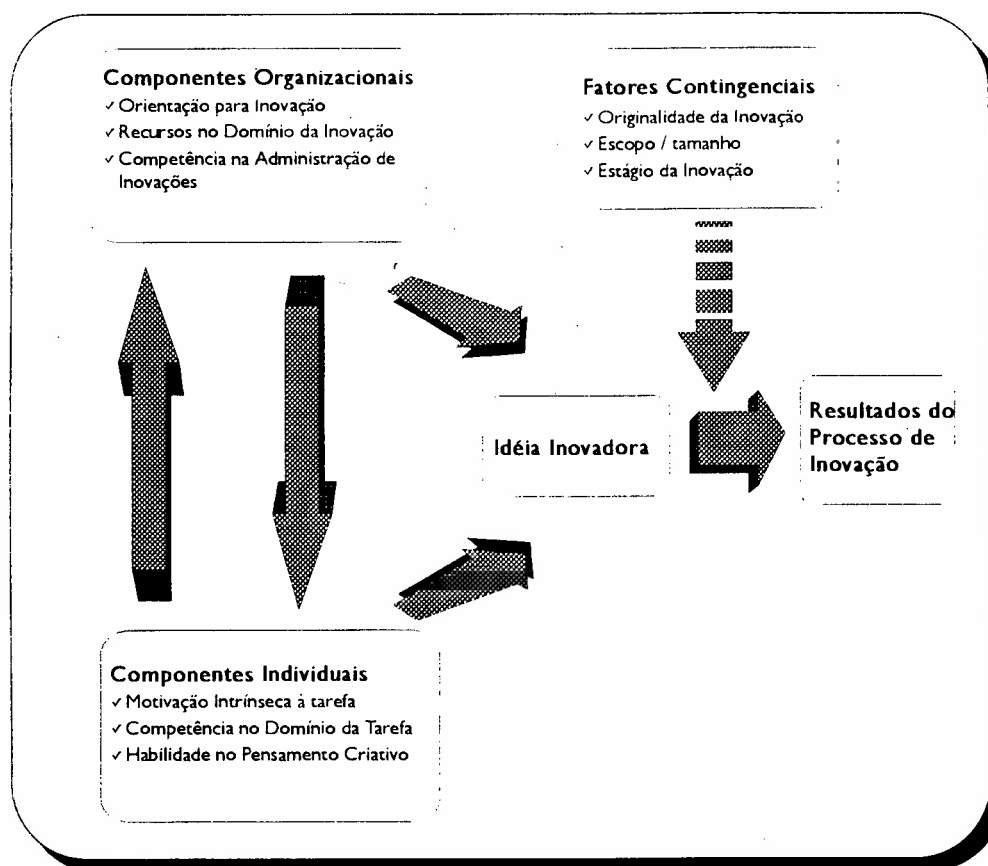
<sup>103</sup> KIMBERLEY, J.R. Managing Innovation. In: NYSTRON, P. & STARBUCK, W. Handbook of Organizations, Chicago, Rand Macnally, 1981. p. 1144-1170.

Além disso, no estudo de casos históricos de inovação, por mais que se desenvolvam mecanismos para evitar vieses, julgamentos a priori a respeito do sucesso ou fracasso de um processo de inovação filtram ou colorem a análise daquele que se debruça retrospectivamente sobre seu envolvimento no mesmo<sup>104</sup>

### 3. Modelo de Estudo

O modelo que servirá de base ao estudo é uma adaptação dos modelos de Amabile e Van de Ven, apresentados anteriormente. Ele contempla de forma resumida os principais elementos do processo de inovação, considerando o escopo e os objetivos de análise aqui definidos. Suas características são apresentadas esquematicamente na Figura 6.

Figura 6: Modelo Teórico para Estudo da Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras



Fonte: Adaptado dos modelos de AMABILE, Tereza M., A Model of Creativity and Innovation; e VAN DE VEN, Andrew H. et. Al., Research on The Management of Innovation: The Minnesota Studies.

Desta forma, entende-se que o resultado do processo de inovação depende fundamentalmente de aspectos contidos nas características da organização e dos indivíduos que a compõem. Entre esses componentes a motivação dos indivíduos para a tarefa e uma orientação básica da organização para inovação se destacam em termos de importância, uma vez que determinam o esforço a ser canalizado para a atividade inovadora.

O resultado do processo de inovação depende ainda de fatores ligados diretamente à natureza da inovação e do contexto no qual ela se insere, uma vez que aspectos tais como a originalidade da inovação, seu escopo e estágio de desenvolvimento afetam não apenas a probabilidade de sucesso, como também a percepção das pessoas na avaliação dos resultados atingidos.

Um ciclo de feedback contínuo envolve o modelo, uma vez que parte-se do pressuposto que a percepção dos membros da organização sobre os resultados do processo de inovação também afetam as relações existentes entre os componentes individuais e organizacionais.

Por fim, entende-se que este conjunto de relações não pode ser entendido meramente com uma perspectiva de causa e efeito. Na verdade, os componentes organizacionais e individuais são melhor compreendidos quando considerados num contexto de equilíbrio dinâmico, onde se impactam e se transformam mutuamente no decorrer do processo de inovação.

#### **4. Contribuições do Estudo**

As principais contribuições que se pretende atingir com o presente estudo, para a teoria e prática da administração são:

- Propor uma metodologia de estudo que possibilite a condução de pesquisas para uma melhor compreensão de como o fenômeno da inovação se manifesta nas organizações brasileiras, bem como dos fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de um processo de inovação.
- Levantar e analisar informações sobre casos reais de inovação com a metodologia proposta, de maneira a testar a sua aplicabilidade e também iniciar a formação de uma base de dados que sirvam de referência e ponto de partida para o aprofundamento em estudos posteriores.

#### **4. Metodologia de Estudo**

Nesta seção será detalhada a metodologia de estudo a ser utilizada. Num primeiro momento serão descritas as variáveis que compõem o modelo teórico apresentado sucintamente na seção anterior, bem como a maneira pela qual elas serão avaliadas no estudo. Em seguida pretende-se apresentar o instrumento utilizado para coleta de dados e, por fim, os critérios que orientaram a seleção dos casos a serem analisados neste estudo piloto.

#### 4.1. Avaliação da Variável "Resultado do Processo de Inovação"

A variável "Resultado do Processo de Inovação" será avaliada tomando-se por base a "Eficácia percebida da Inovação", utilizada na pesquisa do MIRP (ver figura 2). Esta variável indica o grau em que pessoas envolvidas em um processo de inovação percebem que o mesmo atende à suas expectativas quanto ao seu desenvolvimento e resultados.

As expectativas quanto ao desenvolvimento do processo inovador se referem ao progresso que vem sendo observado no mesmo e se os problemas surgidos tem sido resolvidos satisfatoriamente. Enquanto as expectativas quanto ao resultado se referem à avaliação da eficácia presente da inovação e das contribuições que o processo de inovação tem feito (ou pode fazer) para o alcance das metas globais da organização. Esta medida de resultado é construída sobre o pressuposto básico de que tanto as pessoas envolvidas, como a organização de uma maneira geral, continuarão a comprometer-se e investir suas energias em um processo que elas considerem bem sucedido; e retirar seus investimentos e compromissos de processos não considerados bem sucedidos<sup>105</sup>.

Assim, a eficácia percebida da inovação será aferida pela média das respostas obtidas para as cinco variáveis a seguir, cujas medidas estão referenciadas pelo número da questão do instrumento de coleta de dados anexo:

---

<sup>105</sup>

VAN DE VEN, Andrew H. et. al., eds. Research on... p14.

1. Satisfação com relação ao progresso da inovação (questão 40).
2. Eficácia na solução de problemas durante o processo (questão 42).
3. Grau em que os progressos atendem às expectativas em relação ao desenvolvimento da inovação (questão 43).
4. Eficácia presente da inovação (questão 41).
5. Atendimento das metas da organização (questão 44).

A eficácia percebida da inovação é um indicador bastante adequado à avaliação dos resultados da inovação, dentro dos objetivos estabelecidos para a pesquisa, ou seja estudar processos de inovação em andamento. Algumas observações justificam este ponto de vista.

Em primeiro lugar, este indicador envolve elementos qualitativos ligados ao processo de inovação, ao contrário de indicadores tradicionais que visam estabelecer um grau para a capacidade de inovar de uma organização. Assim, de pouco adianta saber que uma empresa é mais inovadora que outra. O mais importante é saber se as inovações que a mesma tem desenvolvido ajudam-na a atingir sua missão e objetivos, dentro de um determinado tipo de ambiente. Se a missão e objetivos são adequados à um determinado tipo de contexto, as inovações tem resultado em vantagens competitivas



para organização. Por exemplo, uma organização pode ter um volume de inovações menor e mais lento que outra, mas se o seu ambiente tem características mais estáveis que o da outra, ela pode ser mais eficaz com seu volume e ritmo de inovações. Ainda que ambas estejam em um mesmo complexo e dinâmico ambiente, um volume de inovações não garante por si só o sucesso de uma delas. A organização que tem um volume menor de inovações pode estar desenvolvendo idéias mais profundas e originais, sendo não só mais eficaz em se antecipar às mudanças do ambiente, mas também estar, sistematicamente, alterando ela própria este ambiente relacional. Assim, um indicador que englobe elementos de avaliação qualitativa é significativamente mais útil à análise e comparação dos processos de inovação.

Uma forma mais comum de se avaliar esses elementos qualitativos de uma inovação poderia ser a análise de sua aceitação pelo mercado ou usuário. Mas este tipo de medida não poderia servir ao nosso estudo de processos em andamento, já que demandaria que o processo já estivesse terminado e a nova idéia em fase de implantação (ou pelo menos na fase de testes). Mesmo assim, apesar do que pode parecer, esse parâmetro de avaliação não seria mais objetivo que a "eficácia percebida da inovação". Cabe lembrar que o processo de inovação está inserido em um contexto de realidade "socialmente construída", onde seus resultados possuem sentido somente dentro de um contexto relacional, compartilhado por seus participantes, ou no máximo, entre aqueles que venham dele participar como consumidores, usuários, fornecedores ou concorrentes da inovação. Além disso, inúmeros fatores, externos à qualidade da inovação em si e do seu processo de desenvolvimento, interferem na

difusão e adoção da mesma<sup>106</sup>, minimizando o grau de objetividade presente neste tipo processo.

Neste contexto, a "eficácia percebida de inovação", subjetiva e baseada na percepção dos participantes de um processo de inovação, fornece um parâmetro relativo bastante útil, para estabelecer as comparações necessárias ao atingimento dos nossos objetivos.

## **4.2. Componentes Individuais**

As variáveis descritas a seguir se referem às componentes individuais envolvidas no processo de inovação. Conforme definido no modelo teórico, esses componentes são: a motivação para a tarefa, a competência no domínio da tarefa e as habilidades em pensamento criativo.

### **4.2.1. Avaliação da Motivação para a Tarefa**

O foco de atenção na avaliação desta variável não estará relacionado à intensidade pela qual este fenômeno se manifesta nas pessoas que compõem o projeto. O que se

---

<sup>106</sup>

ROGERS, Everett M. Diffusion of Innovations. New York, The Free Press, 1983.

procurará analisar é o tipo de objetivo motivacional perseguido pelos membros da equipe de projeto.

A partir da pesquisa junto aos integrantes do projeto será possível separar, segundo a percepção da equipe, se seus objetivos motivacionais estão mais voltados para fatores de satisfação endógenos ou exógenos - conforme a definição proposta por Archer -, assim como comparar este resultado com a eficácia do processo de inovação.

Com isso, a partir da importância atribuída pela equipe para os fatores endógenos, pretende-se coletar evidências para sustentar a proposição, aceita até aqui, de que a motivação intrínseca para a tarefa seja elemento determinante do sucesso da inovação.

O primeiro problema que surge quando raciocinamos a respeito desta separação entre os tipos de objetivos motivacionais é o fato, já mencionado anteriormente, desses objetivos mudarem com o decorrer do tempo e dependerem de uma série de fatores que influem na dinâmica motivacional de qualquer indivíduo, entre eles, o estilo pessoal de cada um e as influências ambientais que estejam interagindo com as pessoas em um determinado momento.

---

Assim, a alternativa encontrada para solucionar este problema foi utilizar a percepção de cada membro da equipe de projeto acerca daquilo que motiva uma pessoa no ambiente de trabalho, adotando como pressuposto que esta percepção indique aquilo

que o próprio indivíduo busca na organização e orienta suas decisões, atitudes e expectativas no dia-a-dia de trabalho.

Para levantar a percepção do pessoal em relação aos diversos objetivos motivacionais adaptou-se um questionário desenvolvido originalmente por Bergamini<sup>107</sup> (ver questões 09 a 20 do questionário de pesquisa anexo), que avalia a importância de diversos fatores de satisfação, através das notas atribuídas pelos participantes para cada um desses fatores.

Desta maneira, os seguintes fatores serão avaliados:

a) Endógenos

- Auto realização (questão 09).
- Autonomia /senso de responsabilidade (questão 13).
- O trabalho em si (questão 15).
- O desenvolvimento pessoal e aprendizado (questão 17).

b) Exógenos

- Políticas administrativas (questão 10).

---

<sup>107</sup> BERGAMINI, Cecilia W. Questionário apresentado em disciplina do Curso de Mestrado da EAESP/FGV. 2o. sem./1991.

- Reconhecimento (questão 11).
- Orientação da chefia (questão 12).
- Meio ambiente e conforto (questão 14).
- Relacionamento com colegas de trabalho (questão 16)
- Segurança (questão 18).
- Ascensão profissional (questão 19).
- Remuneração (questão 20).

Para cada um dos fatores listados acima, os respondentes serão convidados a atribuir notas de 1 a 100, de modo a refletir sua percepção sobre a importância desses fatores para a motivação das pessoas em ambientes organizacionais.

Para tabulação e análise dos dados, as notas serão padronizadas dividindo-se cada uma delas pela somatória das notas atribuídas pelo respondente a todos os fatores. Dessa forma o resultado indicará o peso relativo de cada fator para o indivíduo, expresso em um percentual, sendo possível, assim, comparar-se as notas dos diversos integrantes da equipe de projeto.

Como resultado será possível avaliar a ordem e intensidade de importância dos fatores de satisfação para os integrantes da equipe de projeto e discutir as relações existentes entre essa priorização de objetivos motivacionais e o resultado do processo de inovação, bem como entre outros componentes do modelo.

#### 4.2.2. Competência no Domínio da Tarefa

A competência no domínio da tarefa constitui-se das habilidades e conhecimentos básicos dos membros do grupo de projeto no campo geral em que está inserida a inovação. Este componente será avaliado com base na percepção destes em relação à equipe de projeto como um todo.

O número de variáveis que podem explicar a competência individual no domínio é muito grande, sendo necessário restringir a análise a um conjunto de variáveis básicas. Com base na pesquisa de Amabile<sup>108</sup> sobre características pessoais que conduzem à maiores níveis de criatividade, foram selecionadas as quatro variáveis, listadas a seguir:

1. Talento - Ou as habilidade altamente desenvolvidas com o treinamento, que revelam uma aptidão natural do indivíduo para o domínio (questão 21).
2. Inteligência Reconhecida - Ou a capacidade para resolver problemas novos com eficiência. Engloba também a capacidade de entender complexidades e a aptidão para o aprendizado. No presente estudo será avaliada de modo geral, ou seja, sem especificar o tipo de

---

<sup>108</sup>

AMABILE, Tereza M. A Model of ... p. 127-129.

inteligência mais comumente aplicada pelo indivíduo (inteligência abstrata ou concreta, verbal ou não verbal, etc.). Essa variável será avaliada a partir da percepção do indivíduo quanto ao seu próprio nível de inteligência, uma vez que a maioria das nossas medidas atuais de inteligência, circunscritas pela cultura e por critérios específicos, são adequadas para avaliação do ritual acadêmico, mais deixam muito a desejar com relação à capacidade de entendimento das complexidades da natureza<sup>109</sup> (questões 23 e 27).

3. Experiência e Perícia - Envolve o conhecimento factual que o indivíduo possui a respeito do domínio em questão, bem como habilidades técnicas específicas (questões 25 e 30).

4. Educação Formal - É a educação que o indivíduo recebeu no campo geral da inovação ou em campos correlatos (questão 26).

#### **4.1.2. Habilidades em Pensamento Criativo**

Este componente consiste nas habilidades cognitivas relacionadas à criatividade. Um determinado conjunto dessas habilidade definem o modo de pensar e atuar de um indivíduo "criativo", que tende à aplicá-las em qualquer tarefa ou problema no qual se engaje e não necessariamente dentro de um campo de conhecimento específico.

<sup>109</sup> HERZBERG, Frederick. Onde Está a Paixão ("PASSION") e os outros Elementos da Inovação? Industry Week. 11.11.1985. Traduzido pela Profa. Cecilia Whittaker Bergamini, para uso interno na EAESP/FGV e na FEA/USP. Abril/1988.

Na avaliação das habilidades em pensamento criativo considera-se o pressuposto de que elas se manifestam no comportamento observável dos indivíduos, de forma que os participantes da pesquisa, ao emitirem suas opiniões sobre certas características de comportamento das pessoas que compõem o grupo, estariam fornecendo indicações sobre a presença e desenvolvimento dessas habilidades na equipe de projeto.

O número de características que compõem o pensamento criativo também é grande. O estudo se concentrará na avaliação de uma lista de características que é abrangente sem a pretensão de ser definitiva.

1. Capacidade de mudança no conjunto de percepções formadas até um determinado momento (questão 22).
2. Capacidade de efetuar mudanças no rumo de raciocínio (questão 24 e 28).
3. Capacidade de manutenção de diversas opções abertas, pelo máximo de tempo possível, durante o processo de solução de problemas (questão 33).
4. Memória acurada e capacidade de associação (questões 31 e 32).



5. Capacidade de desvincular-se de padrões de comportamento estabelecidos e das soluções convencionais (questões 34 e 37).
6. Capacidade de conviver e ser eficaz em situações de alta ambiguidade (questão 35 e 38).
7. Capacidade de utilizar imaginação e fantasia na resolução de problemas (questão 29 e 36).

É importante observar que as questões 22, 24, 38 e 29 apresentam escala de resposta inversa, ou seja quanto maior for a concordância dos participantes com as afirmações contidas nestas questões, menor a presença da respectiva habilidade em pensamento criativo.

#### **4.3. Componentes Organizacionais**

O foco de atenção aqui volta-se para as características da organização que facilitam ou dificultam o processo de inovação e que complementam o modelo teórico de estudo.

As informações serão levantadas a partir de duas questões abertas do questionário de pesquisa (questões 45 e 46).

A análise posterior das informações coletadas será feita tendo como referência os três componentes organizacionais chave, que constam do modelo de estudo (ver figura 6):

(1) orientação para inovação, (2) recursos no domínio da tarefa e (3) competência na administração de inovações. Para efeito dessa análise serão utilizadas as mesmas definições dadas por Amabile para cada um desses componentes (ver item 6.2. da revisão teórica).

#### **4.5. Fatores Contingenciais**

Para completar o estudo serão analisados os fatores contingenciais referentes à natureza da inovação, partindo-se da proposição do modelo de que as características da idéia inovadora afetam a eficácia percebida da inovação. Assim, três características básicas, que fornecem a dimensão de complexidade de desenvolvimento e implementação da inovação, serão consideradas: (1) a originalidade da inovação, (2) o escopo e (3) o estágio do processo de inovação. Estas características foram definidas com base no Modelo do MIRP, conforme descrições a seguir:

- a.) Originalidade da Inovação - Considera se o trabalho de inovação representa: a *adoção* de uma idéia já implantada em outro lugar, com pequenos ajustes para a organização em estudo; a *adaptação* de idéias ainda não totalmente consolidadas, recriadas para implantação na organização; ou a *criação* de uma solução totalmente nova.
- b.) Escopo da Inovação - Refere-se ao tamanho, em termos de pessoas e recursos envolvidos, e abrangência da inovação, em termos de impacto e interrelacionamentos da inovação no contexto social estudado.
- c.) Estágio da Inovação - Considera o tempo decorrido desde o início do projeto e o estágio presente de desenvolvimento. Para tanto, serão utilizados os estágios de desenvolvimento definidos no Modelo de Inovação Organizacional de Amabile (ver Figura 4)

Estas informações necessárias para caracterizar a inovação e avaliar os fatores contingenciais serão coletadas por meio de entrevistas com o gerente/líder do projeto e com o principal patrocinador do projeto (ver perguntas no Anexo 1)

#### **4. Instrumentos de Coleta de Dados**

Serão utilizados dois instrumentos para coleta dos dados da pesquisa: um questionário e uma entrevista orientada. Ambos são apresentados no Anexo 1.

O questionário será preenchido por membros da equipe de projeto, pelo líder/gerente do projeto e pelo principal patrocinador do projeto.

Já a entrevista destina-se apenas ao levantamento de dados junto ao líder/gerente e ao patrocinador do projeto.

#### **6. Seleção de Projetos de Inovação para o Estudo Piloto**

A seleção dos projetos a serem analisados levou em consideração os objetivos do estudo - ou seja testar uma metodologia para análise de processos de inovação em andamento - e o volume e profundidade das informações a serem coletadas a respeito de cada projeto de inovação. Além disso é importante lembrar que o modelo de estudo deve servir para entender o processos de inovação em diversos campos de aplicação, ou seja, mudanças organizacionais, desenvolvimentos de novos produtos, inovações tecnológicas, mudanças em processos produtivos, desenvolvimento de sistemas de informações computadorizados, e outros.

Assim, foram selecionadas duas organizações que se disponibilizaram a participar da pesquisa e que tinham projetos desta natureza em andamento. Embora essas organizações não tenham levantado restrições a divulgação das informações, preferiu-se tratá-las neste texto utilizando-se de pseudônimos devido à natureza do estudo.

O primeiro caso a ser analisado trata-se de uma inovação organizacional, que envolve aspectos de redesenho de processos, mudanças estruturais e de sistemas de informação em um grande grupo de comunicação brasileiro, designado aqui por Grupo Alfa. Trata-se da reorganização de uma unidade desse grupo, inserida em um processo maior de mudança organizacional.

O segundo caso a ser estudado enfoca a aplicação do modelo em uma grande empresa de consultoria internacional, atuando no Brasil há mais de 20 anos. Esse caso tem características diferenciadas, uma vez que não se trata da análise de um projeto de inovação específico, mas do estudo de um grupo de consultores que estão cotidianamente envolvidos em processos de inovação, os quais foram convidados a emitir sua opinião sobre os componentes do modelo relacionados com os projetos nos quais estavam atuando na data da pesquisa. Acredita-se que a aplicação do modelo em um ambiente como este trará "insights" interessantes para o aprimoramento da metodologia de estudo.

#### IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS

*"Onde quer que eu tenha estudado assuntos humanos,  
tenho cuidadosamente me esforçado para não zombar,  
lamentar ou condenar, mas simplesmente compreender."*

Spinoza

##### 1. O Caso da Unidade de Serviços do Grupo Alfa S.A.

Grupo Alfa S. A. é um dos maiores conglomerados de comunicação do Brasil. Atuando tradicionalmente no ramo de publicações de revistas e livros desde a década de 50, o grupo tem expandido nos últimos anos sua atuação para outros segmentos de comunicação como TV e vídeo.

O Grupo Alfa conta hoje com um faturamento anual em torno de um bilhão de dólares, cerca de 9000 funcionários e o maior parque gráfico da América Latina, ocupando posição de liderança em diversos segmentos de mercado onde atua.

De origem familiar, o grupo é dirigido pelos descendentes diretos de seu fundador. Há cerca de três anos atrás, o conglomerado passou por um profundo processo de reestruturação, com objetivo de consolidar sua atuação nos diversos segmentos onde

atua, promover a profissionalização, melhorar a eficiência operacional e garantir a sustentação para o crescimento do grupo a longo prazo.

Como resultado do processo de reestruturação, o conglomerado foi dividido em 16 áreas de negócio e uma unidade de suporte, denominadas "Unidades Organizacionais - UO's". Em conformidade com conceitos de organização, utilizados em diversos grupos empresariais durante os anos 80 e 90, cada UO foi transformada em um centro de resultados, atuando de maneira bastante autônoma no que se refere aos aspectos táticos e operacionais, mas seguindo as diretrizes e políticas estratégicas estabelecidas na Diretoria Corporativa. Para otimizar os custos de administração do negócio, os processos e atividades de suporte foram centralizados em uma UO, denominada aqui de Unidade de Serviços. Assim, essa UO passou a responsabilizar-se pela prestação de serviços padronizados de natureza operacional às demais unidades do grupo nas áreas de finanças, recursos humanos, serviços administrativos, telecomunicações e sistemas.

O projeto de inovação, foco de análise deste estudo de caso, encontra-se hoje em desenvolvimento na Unidade de Serviços, que, após a reestruturação, tinha necessidade de se capacitar a atuar como prestadora de serviços, com alto nível de qualidade, atendimento e custos competitivos. A fim de atender a essa necessidade, iniciou-se um esforço para recriar processos de trabalho, sistemas de informação e formas de gerenciamento, denominado "Revisão de Processos".

### 1.1. Objetivo e Escopo do Projeto de Inovação

O esforço de revisão de processos iniciou-se pela área financeira, logo após a criação da Unidade, devido à necessidade premente de se adequar os sistemas de informação e controle ao gerenciamento de resultados das UO's após a reestruturação.

Em seguida, o foco de atenção foi direcionado para outras áreas da Unidade. Dessa forma, iniciou-se um segundo projeto para revisão dos processos de administração de recursos humanos e serviços administrativos. É justamente esse segundo projeto que será analisado dentro do escopo do presente estudo.

A área de RH da Unidade de Serviços se responsabiliza pela prestação de serviços de recrutamento e seleção, administração da folha de pagamento, benefícios e saúde ocupacional e outras atividades operacionais para as unidades de negócio. As demais funções típicas de RH, como treinamento e desenvolvimento, remuneração e gerenciamento de carreiras são desempenhadas dentro das próprias unidades de negócio ou na Diretoria Corporativa de RH. Para realizar suas atividades a área de RH da Unidade de Serviços conta com 75 funcionários e um orçamento anual em torno de três milhões de dólares, sendo parte chave na administração e controle das despesas de pessoal do grupo, hoje em torno de 170 milhões de dólares ao ano.

Já a área de serviços administrativos se encarrega de atividades que têm por objetivo fornecer a infraestrutura física e recursos necessários às operações do grupo. Assim,



os principais processos dessa área são a administração predial, o planejamento de espaço, transporte, suprimentos e viagens. Para realizar esses processos a área conta com 180 funcionários efetivos e cerca de 380 contratados de terceiros (outras empresas de prestação de serviços), possuindo um orçamento anual próprio de cinco e meio milhões de dólares e administrando despesas das demais unidades da ordem de 50 milhões de dólares anuais.

Este conjunto de características, relacionadas com o volume de recursos e interrelacionamentos com outras unidades, fornecem ao projeto um considerável grau de complexidade.

Para desenvolver este projeto foi formado um grupo de sete profissionais (3 da área de serviços administrativos e 4 da área de RH) sob coordenação de um Diretor, responsável também pela revisão de processos na área de finanças. Essas pessoas foram destacadas de suas funções cotidianas com o objetivo de se dedicar em período integral ao redesenho dos processos e reorganização das áreas.

É interessante notar que embora o esforço tenha sido denominado de "revisão de processos", em muitas situações se tratava da "criação" do processo, uma vez que, pelo histórico de formação da Unidade de Serviços, caracterizada pelo agrupamento de várias equipes antes espalhadas em diversos departamentos do grupo, muitas coisas precisavam ser "criadas do zero". Além disso, ao se iniciar a concepção da Unidade, os executivos construíram uma imagem de que ela deveria atuar como uma

"empresa", prestando serviços e cobrando por eles através de repasses internos, havendo até a possibilidade de sofrer concorrência externa.

Desta forma, os projetos de revisão de processos não possuíam uma orientação voltada apenas para racionalização, eles buscavam uma transformação organizacional abrangente, envolvendo o desenvolvimento de uma cultura de prestação de serviços, que apresentava diversos elementos não contemplados pelo repertório de crenças, valores e comportamentos dos diversos grupos de pessoas que foram transferidas dos antigos departamentos administrativos para a Unidade de Serviços.

Esta abrangência de escopo está, de certa forma refletida nos objetivos formais do projeto, definido pela direção da Unidade de Serviços:

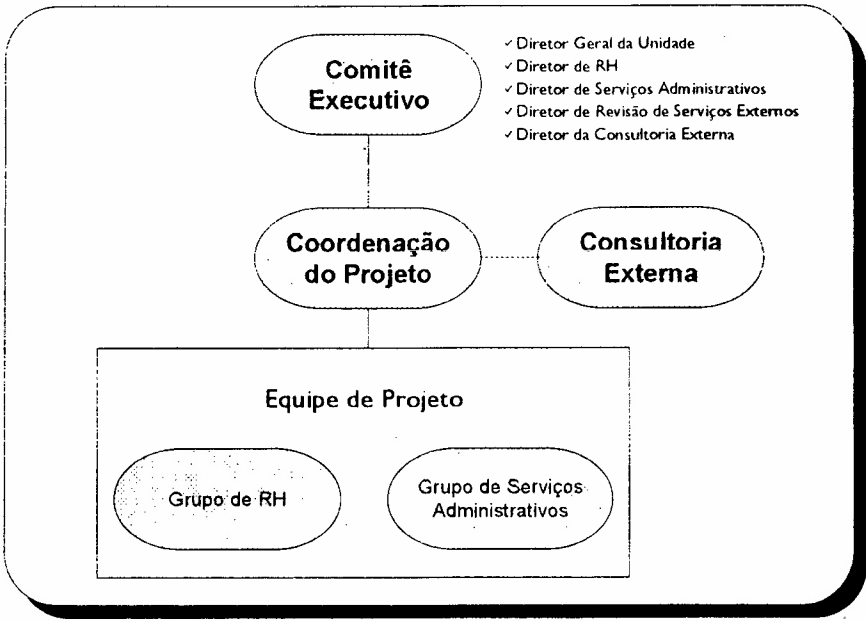
*"Dando continuidade à consolidação da Unidade de Serviços como melhor alternativa do Grupo Alfa na administração de processos operacionais, estamos buscando a melhoria substancial nas áreas de Serviços Administrativos e Recursos Humanos, visando com isso oferecer aos seus clientes serviços inovadores, onde possam perceber qualidade, prazos adequados, atendimento superior e custo compatível."*

O projeto conta com o apoio de uma consultoria externa, que, até agora, forneceu a metodologia, treinou os integrantes da equipe de projeto e desenvolveu parte das

atividades em conjunto com o pessoal interno. A metodologia utilizada divide o projeto em três etapas: diagnóstico, redesenho e implantação. Tendo sido iniciado a cerca de 8 meses o projeto encontra-se hoje no início da fase de implantação.

Para atingir seus objetivos, o projeto foi organizado conforme apresentado na Figura 7. Assim, o Comitê Executivo é responsável por estabelecer os direcionamentos a nível macro para condução do projeto e avaliar resultados. O Coordenador de Projeto tem a responsabilidade de orientação, de integração do projeto com outras frentes de trabalho e de prover os recursos necessários. A equipe se divide em duas frentes de trabalho (RH e Serviços Administrativos), para coleta de dados, análise e geração de alternativas, mas busca discutir e propor soluções de maneira integrada. Finalmente, a consultoria, como mencionado, tem a finalidade de transferir "know-how" e realizar algumas atividades em conjunto com a equipe interna. Cabe destacar que a equipe de projeto conta com instalações próprias, fora das áreas de trabalho da Unidade de Serviços, bem como recursos de infra-estrutura, tais como equipamentos de informática e comunicação, materiais, salas de reunião e recursos de treinamento para desenvolver o projeto.

Figura 7: Estrutura do Projeto de Inovação na Unidade de Serviços do Grupo Alfa



Os resultados alcançados pelo projeto até agora se caracterizam por uma completa reconfiguração das áreas de Serviços Administrativos e Recursos Humanos, no que se refere à organização do trabalho, automatização de processos, políticas de gerenciamento, postura de atendimento e perfil das pessoas que atuam na Unidade de Serviços. Com base nas soluções apresentadas pela equipe de projeto, é possível visualizar uma melhora significativa no atendimento e qualidade dos serviços prestados, bem como uma redução de custos, ao final da implantação do projeto, de um milhão e quinhentos mil dólares por ano, mediante a eliminação e simplificação de atividades, redução de desperdícios e automatização dos processos. Uma síntese das principais mudanças decorrentes do projeto de inovação são apresentadas na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Resultados do Projeto de Inovação na Unidade de Serviços

Aspectos Organizacionais	Antes	Após a Implantação
Organização do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Processo dividido em diversos setores e fragmentado a nível individual.</li><li>- Tarefas repetitivas efetuadas manualmente.</li><li>- Redundância de atividades em diversos setores.</li><li>- Foco na operacionalização das rotinas e no controle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Divisão do trabalho por equipes, que se responsabilizam pelo processo como um todo.</li><li>- Automação das tarefas repetitivas.</li><li>- Foco no atendimento do cliente.</li></ul>
Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não integrados</li><li>- Pequeno nível de automação</li><li>- Foco no controle do passado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sistemas integrados</li><li>- Automação intensa</li><li>- Foco no apoio à tomada de decisão</li></ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Baixa qualificação</li><li>- Pequena autonomia</li><li>- Alta especialização na tarefa</li><li>- Postura de atendimento inadequada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta qualificação</li><li>- Autonomia para resolver atender o cliente com prontidão.</li><li>- Polivalência nas atividades do processo e visão integrada dos serviços prestados pela Unidade</li><li>- Desenvolvimento gradual de uma cultura de atendimento.</li></ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>- Postura reativa</li><li>- Foco na manutenção das rotinas e em apagar incêndios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Postura pró-ativa, sempre junto ao cliente.</li><li>- Foco no entendimento das necessidades do cliente e desenvolvimento de enfoques para atendê-las.</li><li>- Orientação e suporte à equipe.</li></ul>

1.2. Coleta de dados para o Estudo

Os dados para análise foram coletados através da aplicação do questionário de pesquisa, explicado na Parte III (metodologia) desta dissertação. O questionário foi respondido por todas as pessoas que se dedicaram em período integral ao projeto, inclusive pelo Diretor responsável por sua coordenação. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista com o coordenador de projeto, também com base em roteiro comentado anteriormente (ver questionário e roteiro de entrevistas no Anexo 1).

Além disso, foram realizadas visitas às instalações da Unidade de Serviços e da equipe de projeto, nas quais foi possível observar a maneira como o trabalho estava sendo realizado e manter conversas informais com os participantes da equipe de projeto para melhor compreender o escopo, natureza e estágio de evolução do projeto.

A tabela 2, apresenta um resumo do perfil dos respondentes, identificados segundo o código do questionário.

**Tabela 2: Perfil dos Integrantes da Equipe de Projeto - Unidade de Serviços do Grupo Alfa**

Respon- dente	Cargo	Grupo de Trabalho	Formação	Ingresso Empresa	Tempo Projeto
Q01	Analista de Pessoal Pleno	RH	Pedagogia	1991	8 meses
Q02	Analista Relações Trabalhistas. Jr.	RH	- * -	1988	5 meses
Q03	Analista de Informações Gerenciais	RH	Pedagogia	1990	8 meses
Q04	Coordenador de Sistemas	RH	Matemática e Física	1989	8 meses
Q05	Gerente de Transportes	Serv. Adm.	Administração	1971	7 meses
Q06	Consultor de Segurança	Serv. Adm.	Arquitetura e Urbanismo	1990	7 meses
Q07	Analista Processos Sr.	Serv. Adm.	Administração	1991	7 meses
Q08	Diretor	- * -	Administração	1969	30 meses <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Obs: o diretor do projeto considera seu envolvimento desde o início da reestruturação do grupo, uma vez que ele participou dos grupos de trabalho na época, posteriormente coordenou a revisão de processos na área de finanças da Unidade de Serviços e agora coordena a revisão de processos da área de RH e Serviços Administrativos, iniciada a 8 meses atrás. Ele vê o projeto atual como mais uma etapa, uma continuidade de um trabalho que se iniciou com a criação da Unidade de Serviços.

Em relação ao perfil das pessoas que se engajaram no projeto é interessante fazer alguns comentários adicionais. Primeiro, além de sete deles possuírem formação a nível superior, três possuem também cursos de extensão universitária em sua área de especialização e o Diretor de Revisão está concluindo curso de mestrado em administração de empresas.

Antes de se engajarem no projeto, todos os integrantes trabalhavam nas áreas objeto de revisão, muitos deles diretamente com os processos a serem redesenhados. Com exceção do Diretor de Revisão de Processos e o Gerente de Transportes, nenhum dos integrantes ocupavam posições executivas no grupo.

Além disso, os respondentes participaram de todas as fases do projeto (diagnóstico e redesenho) desenvolvidas até agora, com exceção de um dos indivíduos, que se integrou à equipe durante a segunda fase (redesenho).

O grupo apresenta um perfil de idade relativamente jovem, especialmente no caso do grupo que se focalizou na revisão dos processos de RH - todos os participantes com menos de 30 anos. O grupo que analisou os processo de serviços administrativos encontra-se na faixa de 30 a 40 anos de idade. Enquanto que o Diretor de Revisão de Processos encontra-se entre 40 e 50 anos. Todos os integrantes estão trabalhando a bastante tempo na companhia - mínimo de cinco anos - e trabalhavam em departamentos administrativos do grupo antes de serem transferidos para Unidade na época de sua criação.

### 1.3. Percepção dos Envolvidos sobre o Resultado do Processo de Inovação

O Resultado do Processo de Inovação é a primeira variável do modelo a ser avaliada no caso da Unidade de Serviços do Grupo Alfa. A Tabela 2 sintetiza as respostas relativas à percepção dos integrantes do projeto em relação ao resultado do trabalho até agora.

**Tabela 3: Percepção dos Integrantes da Equipe de Projeto sobre o Resultado do Processo de Inovação**

PERGUNTAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	EQUIVALÊNCIA NA ESCALA <sup>1</sup>
40. Quão satisfeito se sente com o progresso feito por este projeto nos últimos seis meses?	4,0	0,5	Muito
41. Como você avaliaria a eficácia atual desta inovação?	4,1	0,3	Muito Boa
42. Como você avaliaria a capacidade de antecipar e resolver problemas, efetivamente demonstradas pelas pessoas que atuam neste projeto nos últimos seis meses?	3,1	0,6	Boa
43. Até que ponto os resultados alcançados até agora se encontram acima ou abaixo de suas expectativas iniciais?	3,9	0,8	Um pouco acima
44. Quanto este projeto contribui para o alcance das metas de sua organização?	4,3	0,4	Muito
<sup>1</sup> Obs.: As escalas de respostas às perguntas são graduadas em notas de um a cinco, de tal forma que a nota um indica um baixo nível de satisfação com os aspectos relacionados à eficácia do processo de inovação e a nota 5 indica um alto nível de satisfação (ver questionário no Anexo X).			

A partir dos dados da Tabela 3 é possível verificar que os participantes da equipe de projeto possuem uma visão bastante positiva em relação aos resultados do projeto até agora. Além disso, nota-se que a variância de respostas é pequena para todas as perguntas, mostrando que a percepção do grupo encontra-se bastante alinhada.



O aspecto relacionado à eficácia do processo com nota mais baixo é a capacidade da equipe de antecipar e resolver os problemas surgidos durante o desenvolvimento do projeto, contudo isto não chega a afetar a visão positiva das pessoas em relação ao resultado global da inovação.

Cabe destacar, também que todos os membros da equipe vêem o projeto como muito importante para a organização em que trabalham e foi possível perceber, por meio dos contatos efetuados, um senso de orgulho pessoal em relação aos resultados atingidos até o momento.

#### **1.4. Componentes Individuais**

##### **1.4.1. Motivação para a Tarefa**

A motivação para a tarefa é a segunda variável do modelo a ser avaliada, com base nas percepções da equipe de trabalho. Vale lembrar que, em conformidade com o escopo do estudo, o foco de análise desta variável está direcionado para os objetivos motivacionais perseguidos pelos integrantes da equipe de projeto, expresso através de fatores de satisfação endógenos e exógenos.

As tabelas 4 e 5 apresentam as notas atribuídas a cada fator de satisfação pelos integrantes da equipe de projeto. Essas notas foram padronizadas dividindo-se os pontos atribuídos pelos respondentes pelo seu total e multiplicando esse resultado por cem, a fim de converter os pontos para uma mesma base e facilitar a comparação dos fatores (ver tabulação da Parte II do questionário no Anexo 2)..

Tabela 4: Notas atribuídas aos Fatores de Satisfação Endógenos

FATORES DE SATISFAÇÃO	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
09. Auto-realização	10,4	9,8	13,2	9,2	11,1	9,3	8,8	9,5	10,4	1,34
17. Desenvolvimento pessoal / aprendizado	9,9	11,0	10,3	11,1	10,1	10,3	8,2	8,8	10,2	0,95
13. Autonomia	6,4	9,2	5,9	8,6	9,5	8,7	8,5	9,1	8,2	1,26
15. Trabalho em si	9,1	6,1	2,9	9,1	11,2	9,2	8,7	8,1	8,0	2,34

Tabela 5: Fatores de Satisfação Exógenos

FATORES DE SATISFAÇÃO	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
11. Reconhecimento	10,1	12,3	9,6	10,2	7,1	9,4	8,6	9,3	9,7	1,38
19. Ascensão profissional	10,3	10,4	11,0	6,3	9,9	9,9	8,4	8,6	9,5	1,44
20. Remuneração	10,2	4,9	12,5	9,8	9,8	10,2	7,9	7,3	9,3	2,15
16. Relacionamento c/ colegas	8,3	8,0	8,8	10,5	8,9	7,8	8,1	7,6	8,6	0,85
10. Políticas Administrativas	8,4	6,8	11,0	8,9	6,5	5,7	8,6	8,0	7,9	1,56
18. Segurança	4,2	8,6	8,1	6,2	4,7	8,3	8,3	8,5	6,9	1,70
14. Meio-ambiente / conforto	6,5	7,4	4,4	9,0	5,3	6,8	8,0	7,4	6,7	1,37
12. Orientação da chefia	6,2	5,6	2,2	1,2	6,0	4,2	7,9	7,8	4,7	2,27

Antes de prosseguir com a análise dos dados das Tabelas 4 e 5 é importante observar que a média apresentada é um indicador pobre para o escopo deste estudo, por conter um viés generalizador pouco adequado ao estudo da motivação, que, como

mencionado na revisão teórica, é um fenômeno diretamente relacionado com o estilo pessoal de cada indivíduo. A média aparece nas tabelas 4 e 5 apenas como um ponto de partida. Para compreender melhor a importância dada pelo grupo aos diversos objetivos motivacionais, é mais adequado focalizar a análise na ordem de importância que cada respondente estabeleceu para si, para então levantar características comuns e diferenciadas em relação ao grupo. Essa hierarquia encontra-se expressa nas notas de cada questionário, apresentadas nas Tabelas 4 e 5, e também de maneira organizada nas tabelas individuais apresentadas no anexo 3.

Este tipo de abordagem traz limitações para estudos de grandes grupos, mas é adequado para o estudo da maioria dos projetos de inovação em organizações, pois, como vimos na revisão teórica, estes projetos tendem a ser realizados por forças-tarefa, destacadas de suas funções normais, com um número relativamente reduzido de componentes. Em casos de grandes grupos, possivelmente acima de 30 elementos, outros tipos de abordagens deveriam ser utilizados para uma análise mais adequada dos resultados.

Assim, a partir da análise dos dados das Tabelas 4 e 5 é possível verificar que o grupo atribui notas altas tanto para fatores endógenos como exógenos. Dessa forma não é possível afirmar que o grupo valoriza mais os aspectos relacionados à motivação intrínseca à tarefa, do que os aspectos relacionados a fatores externos ao trabalho.

De uma maneira geral, os fatores de satisfação que mais se destacam, em termos de importância para o grupo, são: auto-realização, desenvolvimento e aprendizado, reconhecimento, possibilidade de ascensão profissional e remuneração (ver hierarquia de fatores por respondente no Anexo 3).

Ao analisar as respostas em separado do grupo de RH e de Serviços Administrativos é possível notar que o grupo de Serviços tende a valorizar mais os fatores endógenos, enquanto que o grupo de RH tende a valorizar mais os fatores exógenos.

Embora não seja possível afirmar que o grupo, como um todo, apresentava uma nítida orientação básica para fatores intrínsecos ao trabalho, dado que as notas atribuídas aos fatores exógenos também foram altas, é possível inferir que havia uma boa chance do grupo se sentir motivado ao atuar no projeto, uma vez que a situação era propícia para a realização dos objetivos motivacionais que foram priorizados pelo grupo, especialmente no que se refere à auto-realização, desenvolvimento e aprendizado, e reconhecimento.

Assim, utilizando o modelo de Vroom como referência, pode-se afirmar que, embora os dados não tragam indicativos de quais eram as reais expectativas das pessoas ao se engajarem no projeto, elas reconheceram na situação a instrumentalidade necessária para atingir objetivos motivacionais que são importantes para si e isto fez com que elas mantivessem seu esforço e comprometimento com o projeto ao longo dos últimos 8 meses.

É possível também afirmar, antecipadamente, que em função de limitações que foram identificadas em outros componentes individuais e organizacionais na situação específica da Unidade de Serviços, esse esforço e comprometimento transformaram-se em fator importante para o sucesso da inovação até o momento, mesmo que sustentado por um tipo de motivação que não é puramente orientada para fatores intrínsecos ao trabalho.

Este aspecto reforça o ponto de vista defendido por Amabile que, em certas circunstâncias, a "relação hidráulica" entre motivação intrínseca pela tarefa e orientada para fatores extrínsecos pode ser superada em processos de inovação, de forma que a presença de recompensas extrínsecas possa reforçar o comprometimento sem minar a criatividade e a motivação natural pela tarefa inovadora.

#### **1.4.2. Competência no Domínio da Tarefa**

Conforme detalhado na metodologia de estudo, a competência no domínio da tarefa é avaliada a partir de quatro variáveis: talento, inteligência reconhecida, experiência e perícia e, educação formal. A percepção dos componentes da equipe de projeto a respeito dessas variáveis encontra-se expressa na Tabela 6, apresentada a seguir.

Tabela 6: Percepção dos Integrantes de Projeto sobre a Competência no Domínio da Tarefa

VARIÁVEL	CARACTERÍSTICAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	EQUIVALÊNCIA NA ESCALA <sup>1</sup>
Talento	21. Demonstram habilidades altamente desenvolvidas em sua área de atuação, podendo ser caracterizadas como talentosas	4,0	0,9	Concordo pouco
Inteligência	23. Em geral, aprendem com bastante facilidade	5,3	0,7	Concordo
	27. Possuem alta capacidade para resolver problemas novos com eficiência.	4,3	1,0	Concordo Pouco
Experiência e Perícia	25. Seus conhecimentos e habilidades técnicas são exatamente aqueles requeridos pelo projeto	3,8	0,8	Concordo Pouco
	30. Possuem bastante experiência na área de especialização a que se refere o projeto	3,8	1,4	Concordo Pouco
Educação Formal	26. Possuem educação formal perfeitamente compatível com a área de desenvolvimento do projeto	4,5	1,1	Concordo
<sup>1</sup> Escala de respostas do questionário de pesquisa contém seis níveis de concordância com as afirmações propostas: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) discordo pouco, (4) concordo pouco, (5) concordo e (6) concordo totalmente.				

A partir das respostas dos integrantes da equipe de projeto, nota-se que o grupo se vê como detentor de um nível de competência mediano no domínio da tarefa. Ou seja, as respostas não evidenciam um nível elevado de competência no domínio, contudo também não evidenciam carências significativas do grupo nesse sentido.

Como pode ser visto pelo desvio padrão expresso na Tabela 6, ou nas próprias respostas no Anexo 2, a dispersão de respostas não é grande, de forma que os

---

resultados indicam uma visão relativamente homogênea por parte da equipe. O único aspecto que apresenta uma dispersão maior de respostas, expressando pontos de vista divergentes se refere à experiência do grupo na área de especialização do projeto. Essa divergência pode estar associada ao fato dos integrantes da equipe possuírem tempo de casa e experiência na área de atuação, mas estarem atuando em um ambiente totalmente novo desde a formação da Unidade de Serviços.

---

---

#### **1.4.3 Habilidades em Pensamento Criativo**

O conjunto de habilidades da equipe em pensamento criativo foi avaliado a partir da percepção dos próprios integrantes a respeito de sete habilidades típicas. Os resultados foram sintetizados na Tabela 7, apresentada a seguir.

---

Tabela 7: Percepção dos Integrantes da Equipe do Projeto sobre as Habilidades Criativas do Grupo

Habilidades	Questões	Média	Desvio Padrão	Equivalência na escala <sup>1</sup>
Capacidade de mudança no conjunto de percepções	22. Dificilmente mudam seu ponto de vista, permanecendo fiéis aos pressupostos assumidos preliminarmente.	3,8	1,3	Concordo Pouco
Capacidade de mudança no rumo de raciocínio	24. Uma vez empenhadas na solução de um determinado problema, selecionam rapidamente a alternativa que lhes parece a melhor solução e passam a analisá-la em profundidade.	4,3	1,4	Concordo Pouco
	28. Uma vez empenhadas na solução de um problema testam várias alternativas.	3,8	1,0	Concordo Pouco
Manutenção de opções em aberto	33. Nunca excluem as opções iniciais, mesmo quando o trabalho já avançou bastante em um determinado rumo, voltando ocasionalmente ao ponto de partida e testando outra alternativa.	3,1	0,6	Discordo Pouco
Memória acurada e capacidade de associação	31. Possuem boa memória	4,4	0,7	Concordo pouco
	32. Demonstram capacidade de associar fatos e idéias de natureza diferente ou pouco relacionadas entre si.	3,8	0,8	Concordo pouco
Capacidade de desvincular-se de padrões de comportamento estabelecidos	34. Não se incomodam em se comportar de maneira original ou diferente dos padrões usualmente aceitos.	4,0	1,3	Concordo pouco
	37. Esforçam para buscar soluções pouco convencionais.	4,3	1,1	Concordo pouco
Capacidade de conviver e ser eficaz em situações de alta ambiguidade	35. Não se incomodam caso o ambiente em que se encontram apresente um alto grau de incerteza, onde as normas e regras gerais não estejam bem definidas.	2,8	1,8	Discordo pouco
	38. Gostam de conviver em situações onde as regras sejam claras, não gostam de conviver com ambiguidade	4,8	1,6	Concordo
Capacidade de utilizar imaginação e fantasia na solução de problemas	29. São pessoas práticas e objetivas	4,4	0,7	Concordo pouco
	36. São pessoas imaginativas e adoram sonhar.	3,9	0,9	Concordo pouco
<sup>1</sup> Escala de respostas do questionário de pesquisa: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) discordo pouco, (4) concordo pouco, (5) concordo e (6) concordo totalmente.				



Conforme os dados da Tabela 7, pode-se verificar que o grupo vê seus integrantes como pessoas que não se diferenciam significativamente em termos de habilidades criativas. As avaliações chegam a ser um pouco mais críticas do que as avaliações relativas à competência no domínio da tarefa, apresentadas no item anterior.

As notas indicam que algumas habilidades avaliadas estão presentes no grupo, principalmente a memória acurada e capacidade de associação, a capacidade de desvincular-se de padrões de comportamento estabelecidos e a manutenção de opções em aberto, contudo também indicam que as pessoas não possuem características de alto desenvolvimento dessas habilidades.

Por outro lado, para habilidades como a capacidade de mudança no conjunto de percepções e a capacidade de conviver e ser eficaz em situações de alta ambiguidade, as notas atribuídas pela equipe indicam um tipo de comportamento que não é típico de pessoas tidas como criativas, contudo, mais uma vez as avaliações não são extremas nesse sentido.

Nota-se também que as perguntas 24 e 28, relativas à capacidade de mudança de raciocínio, bem como as de número 29 e 36, relacionadas com a capacidade de utilizar imaginação e fantasia na solução de problemas apresentaram respostas inconsistentes entre si, o que atrapalha a elaboração de conclusões sobre estas duas habilidades criativas.

Finalmente, é possível que o questionário tenha apresentado problemas de interpretação nesta parte, gerando dúvidas para os respondentes, uma vez que além das respostas conflitantes comentadas acima, nota-se um grau de variabilidade maior das repostas a este conjunto de questões, do que naquelas relacionadas com a competência no domínio da tarefa e eficácia percebida da inovação, que possuíam estrutura semelhante.

### **1.5. Componentes Organizacionais**

As informações sobre o contexto organizacional que envolve o projeto de inovação foram coletadas a partir das questões 45 e 46 do questionário de pesquisa e das entrevistas realizadas. Por se tratarem de questões abertas, a tabulação dos resultados é apresentada apenas no Anexo 2. A análise dos dados é detalhada a seguir, tendo em vista os três componentes organizacionais do modelo de estudo: (1) orientação para inovação, (2) recursos no domínio da tarefa e (3) competência na administração de inovações.

#### **1.5.1. Orientação para Inovação**

À primeira vista, os integrantes da equipe de projeto não vêem uma disposição natural da organização para inovar, pelo menos na Unidade de Serviços. Pelo contrário, eles

mencionam uma série de fatores normalmente considerado restritivos ao desenvolvimento e implantação de inovações, tais como: um "histórico de propostas apresentadas e não implantadas", a resistência à mudança por parte da média gerência da unidade, a existência de "feudos" e disputas de poder e um pequeno reconhecimento geral das pessoas que assumem atitudes inovadoras ou de projetos inovadores realizados anteriormente.

Por outro lado, quase todos os respondentes mencionam o reconhecimento de uma forte necessidade de mudança na Unidade de Serviços por parte da direção e por parte de seus integrantes de uma maneira geral. Essa necessidade de mudança é evidenciada pela pressão dos clientes internos (outras UO's do grupo), pela perda de alguns desses clientes, que conseguiram autorização da Direção Corporativa para contratar ou realizar parte dos serviços prestados pela Unidade, e pelos custos crescentes da Unidade. Toda essa situação tem gerado um clima de inquietação e desconforto dos membros da Unidade com o status quo, manifestado frequentemente por uma "vontade geral de melhorar".

Além disso, alguns dos integrantes da equipe de projeto destacam o comprometimento da direção da Unidade de Serviços com o projeto, expresso através da manifestação de um desejo forte de mudanças e pelo acolhimento das propostas inovadoras geradas até o momento no projeto.

Desta forma, pode-se concluir que apesar da Unidade de Serviços não possuir uma orientação básica para inovação, existe hoje uma motivação para mudança, gerada pelas pressões do contexto organizacional no qual se insere a Unidade e por compromissos assumidos por seus gestores perante a Direção Corporativa, quando da criação da Unidade.

### **1.5.2. Recursos no Domínio da Tarefa**

Em relação aos recursos no domínio da tarefa, as respostas, mais uma vez, apresentam uma certa dualidade nas posições.

Por um lado, os respondentes apontam a falta da experiência das pessoas da Unidade na condução deste tipo de projeto e um nível inadequado de formação acadêmica, profissional e cultural no conjunto dos funcionários para receber e implantar as propostas geradas.

Por outro lado, eles também reconhecem a iniciativa e interesse da organização em arregimentar os recursos necessários para a condução e conclusão do trabalho, evidenciada nas decisões de contratar o apoio de consultores externos, montar uma infra-estrutura física adequada e alocar uma equipe em regime de dedicação integral para tratar do assunto.

Assim, pode-se concluir que a Unidade de Serviços tem procurado compensar as suas deficiências de recursos no domínio da tarefa através da contratação de recursos externos. Além disso, nota-se que essas deficiências estão mais relacionadas com o perfil das pessoas que compõem a Unidade de Serviços e com o conhecimento disponível, do que com os recursos materiais e tecnológicos, uma vez que, como mencionado, existem indicações de que a direção tem realizado os investimentos necessários à condução e conclusão do projeto.

### **1.5.3. Competência na Administração de Inovações**

Ao se comparar as respostas dos integrantes da equipe de projeto para as questões 45 e 46 com as características organizacionais que levam a um maior nível de inovação (ver item 6.2. da revisão teórica) é possível perceber vários elementos que não se coadunam com essas características, tais como:

- Um pequeno comprometimento da gerência média com a mudança do status quo;
- clima organizacional inadequado, demonstrando falta de motivação e comprometimento das pessoas com resultados;
- existência de "feudos", individualismo, priorização de interesses pessoais e disputas de poder na Unidade;

- existência de muitos ruídos na comunicação, gerando boatos e "fofocas" negativas;
- demora para iniciar o projeto, levando ao aumento das pressões externas por resultado;
- Falta de recompensas para os envolvidos no projeto.

Desta forma, pode-se concluir que a Unidade de Serviços se caracteriza por um pequeno grau de competência na administração de inovações.

### **1.6. Fatores Contingenciais**

A análise dos fatores contingenciais é fundamental para a compreensão do processo de inovação e avaliação de seus resultados. Conforme o modelo de estudo, os fatores contingenciais estão relacionados às principais características da inovação: (1) grau de originalidade, (2) escopo do projeto e (3) estágio atual de desenvolvimento.

Avaliando primeiro o grau de originalidade da inovação é possível concluir que este não é muito elevado, isto porque as soluções propostas seguem, de uma maneira geral, as tendências adotadas atualmente no mercado, como a racionalização e automatização de processos, e algumas foram inspiradas na experiência de outras

empresas visitadas ou mesmo em outras área do próprio Grupo. Além disso, parte dessas mesmas soluções já haviam sido apresentadas à organização antes do processo de reestruturação do Grupo Alfa, mas não tinham sido ainda desenvolvidas. É claro que muitas idéias criativas foram geradas no processo e soluções originais foram desenvolvidas, principalmente no que se refere ao detalhamento das idéias anteriores ou à adaptação de experiências de outras empresas e tendências de mercado para o contexto específico do Grupo Alfa. contudo, tendo em vista a definição da variável no modelo, que por sua vez está baseada no Modelo de Inovação Organizacional do MIRP, o grau de originalidade da inovação pode ser considerado baixo, mais relacionado com a adoção e adaptação de idéias já implementadas em outro contexto<sup>110</sup>.

Por outro lado, se consideramos o escopo da inovação, pode-se concluir que o grau de complexidade da inovação é alto, tendo em vista a interdependência dos processos de trabalho redesenhados, o tamanho da área, os recursos e pessoas envolvidas e principalmente o impacto a ser gerado na Unidade de Serviços e em outras unidades do grupo. Como mencionado anteriormente na descrição do projeto, a inovação implicará em mudanças profundas no organização do trabalho, no perfil das pessoas, tanto a nível operacional como gerencial e executivo, no suporte de sistemas de informação e na cultura da Unidade.

Finalmente, é importante considerar o estágio atual da inovação. Como mencionado na descrição do escopo do projeto, a equipe acaba de concluir a fase de Redesenho, o

110

VAN DE VEN, Andrew et al., eds. Research on the ... p.63

que equivale à fase de "Produção de Idéias" e início da fase de "Teste e Implementação" (Estágio 3 e 4) do modelo proposto por Amabile. É natural que após concluir essa fase do projeto os envolvidos tendam a formar uma percepção positiva dos resultados atingidos, uma vez que o sentimento de ter encontrado soluções viáveis para um problema complexo traz consigo um significativo sentimento de satisfação para os participantes do projeto, superando provavelmente sentimentos de frustração surgidos durante o processo. Além disso, as principais dificuldades do processo de inovação surgem justamente na fase de implantação, experiência ainda não vivenciada pela equipe<sup>111</sup>.

### 1.7. Conclusões

Resumindo as principais conclusões a respeito do projeto de inovação da Unidade de Serviços do Grupo Alfa, destaca-se a percepção positiva dos membros da equipe de projeto sobre a eficácia do processo de inovação. Essa percepção, por sua vez, parece bastante coerente com a síntese de resultados apresentada na descrição do projeto, onde verificamos significativas economias em termos de redução de custo, além de alternativas interessantes para melhoria de desempenho da Unidade em termos de qualidade de serviços e nível de atendimento, bem como medidas de modernização da gestão da unidade.

---

<sup>111</sup> Existem evidências empíricas de que o sentimento predominante das pessoas em relação ao projeto de inovação tende a mudar ao longo do tempo, da "euforia" característica das fases iniciais do projeto para a "dor" e frustração, conforme os problemas surgem e as expectativas iniciais não são satisfeitas. Adicionalmente, as avaliações a posteriori tendem a ser influenciadas por um viés positivo, como já havia sido mencionado na metodologia de estudo. Esse aspecto é analisado em detalhe por Harold L. Angle, *Psychology and Organizational Innovation*, in: VAN DE VEN, Andrew et al., eds. *Research on the ...*, pp 135-169.



Foi visto também que a motivação da equipe foi um fator importante para o sucesso da inovação até o momento, contudo não foi possível atribuir os resultados positivos do processo à motivação intrínseca pela tarefa, uma vez que seus integrantes também valorizaram bastante em suas avaliações alguns fatores de satisfação exógenos. De qualquer forma, pode-se concluir que os integrantes mantiveram seu esforço e comprometimento porque perceberam um nível adequado de instrumentalidade no projeto, uma vez que a situação proporcionava a realização de muitos dos objetivos motivacionais - endógenos e exógenos - elencados como prioritários pelos respondentes.

No que se refere aos outros componentes individuais, importantes para o sucesso do processo de inovação, Competência no Domínio da Tarefa e Habilidades no Pensamento Criativo, nota-se que o grupo considera deter um nível moderado de competência no que se refere a ambos. Ou seja, não vêem a si mesmos, como um grupo que se destaca da "normalidade" da maioria das pessoas, uma vez que as respostas não apontam nem desempenho superior e nem carências significativas em relação a esses dois aspectos.

Em relação aos aspectos organizacionais, característicos do contexto no qual a inovação se desenvolve e que afeta seus resultados, foi visto que a orientação básica da Unidade para inovação é tradicionalmente moderada, contudo a necessidade atual por mudanças fez com que o projeto fosse iniciado e provê a manutenção do suporte necessário à sua continuidade. No que se refere aos recursos no domínio da tarefa, foi

visto que a Unidade tem procurado suplantar suas deficiências de "know-how" através da contratação de consultores externos. Além disso, nota-se que os recursos materiais, tecnológicos e de infra-estrutura estão disponíveis na organização, garantindo o nível de investimento necessário para viabilizar a implantação das propostas do projeto de inovação. Por fim, a competência na administração de inovações pode ser considerada baixa, tendo em vista as afirmações dos respondentes sobre as características do ambiente organizacional.

Finalmente, os fatores contingenciais relacionados com a inovação evidenciam que esta não se caracteriza por um alto grau de originalidade, contudo a complexidade envolvida no seu desenvolvimento e implementação pode ser considerada significativa, em função dos recursos e abrangência envolvidos. O estágio de desenvolvimento da inovação, por sua vez, favorece uma percepção positiva por parte dos envolvidos, uma vez que as maiores dificuldades e desgaste pessoal a ser enfrentado pelo grupo deve acontecer durante a fase de implementação que se inicia agora.

Dessa forma, pode-se concluir que, no caso da revisão de processos da Unidade de Serviços do Grupo Alfa, o modelo de estudo apresenta uma perspectiva interessante de análise. Utilizando o modelo como estrutura de referência é possível perceber que o sucesso do projeto de inovação até agora deve-se mais ao balanceamento equilibrado de diversos aspectos, do que pela importância destacada de um dos seus componentes. Dessa forma, deficiências em relação a um componente individual, por

exemplo, tem sido compensadas por outros. O mesmo ocorre com os componentes organizacionais. Além disso, é possível perceber esse mesmo tipo de interrelacionamento entre as duas categorias de componentes, individuais e organizacionais. Por fim, esse balanceamento dinâmico entre componentes individuais e organizacionais também apresentam um certo nível de integração e conformidade com os fatores contingenciais que envolvem a inovação. Por exemplo, nota-se que o grupo conseguiu resultados positivos para inovação mesmo com competência moderada em habilidades de pensamento criativo porque a originalidade requerida pela inovação não era alto, ou que o grau de complexidade da inovação, associado a uma pequena competência na administração de inovações, pôde ser compensada pela contratação de apoio externo.

Com estes resultados, reforça-se o ponto de vista de que a compreensão do fenômeno da criatividade e inovação em contextos organizacionais requer uma abordagem sistêmica e que considere a complexidade envolvida.

## 2. O caso da Consulte Ltda.

A Consulte é uma das maiores empresas de consultoria e auditoria do País. De origem norte-americana, a Consulte atua no Brasil há mais de 20 anos e, hoje, com capital majoritariamente nacional, conta com cerca de 800 profissionais distribuídos em sete escritórios. Com uma carteira de clientes onde predominam empresas de grande porte e multinacionais, a área de consultoria da Consulte presta serviços de consultoria gerencial nos campos de estratégia, operações, recursos humanos, organização e finanças.

A maioria dos projetos da Consulte estão relacionados com a transformação de organizações, com vistas a alavancar sua posição competitiva, a partir de mudanças em suas estratégias, na estrutura, no gerenciamento, nos processos de trabalho e sistemas de informação. Dessa forma o impacto dos projetos são abrangentes, gerando impactos na cultura e no desenvolvimento das organizações a longo prazo.

Existem também projetos de prestação de serviços técnicos, solicitados por encomenda dos clientes, tais como avaliações de empresas, seleção de executivos, pesquisas, entre outros. Estes serviços têm como características uma maior padronização, no seu desenvolvimento, um envolvimento momentâneo com o cliente e destinam-se ao suporte para tomada de decisões ou ações que estão inteiramente sob responsabilidade do cliente.

O foco de análise deste estudo de caso são os projetos do primeiro tipo de projeto, que podem ser considerados considerados processos típicos de inovação, conforme definição conceitual utilizada até aqui. Estes projetos se caracterizam pelo enfoque multidisciplinar, pelo desenvolvimento de soluções específicas e pela realização do trabalho em parceria com a organização cliente.

Os projetos de inovação típicos da Consulte estão relacionados com revisões estratégicas, reestruturação de negócios e de empresas, revisão de processos de negócios, desenvolvimento e implementação de sistemas de informação, programas de gerenciamento de qualidade, entre outros.

Normalmente, estes projetos são desenvolvidos por uma equipe de consultores, liderados por um gerente de consultoria, em conjunto com uma equipe da organização cliente. Essas equipes são normalmente pequenas e formadas por profissionais de diferentes áreas de especialização. O tempo de duração desses projetos varia de três meses a um ano e meio, em média, sendo que o envolvimento da consultoria tende a ser maior no início e vai sendo reduzido paulatinamente no decorrer do processo, na medida que o cliente vai assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento e implantação da inovação.

Este estudo de caso visa aplicar o modelo de pesquisa a um grupo de consultores envolvido com diferentes projetos. Esse grupo tem como característica o fato de terem a inovação e criatividade como parte do seu trabalho do dia-a-dia. Isto é, não

se trata de um grupo, como no estudo anterior, destacado de suas atividades normais para se dedicar a um projeto de inovação em particular. Pretende-se com isso, analisar a aplicabilidade da metodologia de estudo sob um prisma diferente e levantar possíveis "insights" para aprimorá-la, em conformidade com os objetivos definidos para esta dissertação.

Desta forma, foram selecionados quatro projetos da Consulte que atendiam aos seguintes requisitos: se caracterizavam por serem "projetos de inovação" conforme definido anteriormente, estavam em andamento ou recém-concluídos na época da pesquisa e, tinham sido desenvolvidos por uma equipe de consultores - e não apenas por um consultor isolado. O escopo e natureza de cada um dos projetos será descrito sucintamente a seguir.

O primeiro projeto trata da construção de uma aliança estratégica entre uma empresa de óleos comestíveis e duas fornecedoras de matéria-prima, visando a integração e otimização da cadeia de fornecimento, desde o fornecimento de matéria prima, até a distribuição do produto aos consumidores finais. A aliança estratégica seria consolidada a partir da formação de uma nova empresa - uma "joint venture" - de forma a viabilizar a integração de processos produtivos, o compartilhamento de centros de distribuição, ajustes no portfólio de produtos e abertura de novos canais de distribuição. A equipe de projeto era composta por 1 diretor da consultoria, 1 gerente e 3 consultores, com duração de cerca de dois meses. Na época de realização da

pesquisa, a fase inicial do projeto já havia sido concluída e aguardava-se a tomada de decisão por parte do cliente.

O segundo projeto trata da organização de uma produtora de filmes publicitários, de pequeno porte. O objetivo do projeto era dotar a empresa de uma estrutura organizacional, políticas administrativas e procedimentos de trabalho que sustentassem o crescimento da empresa. O projeto foi realizado a quatro mãos em parceria com o cliente e hoje encontra-se em fase de implantação. A equipe do projeto era composta por um diretor, um gerente e três consultores. Como resultados, a empresa conseguiu "profissionalizar" sua atuação, conseguindo aumentar sua carteira de clientes, assumindo um maior volume de trabalho, com menos esforço dos envolvidos.

O terceiro projeto está sendo desenvolvido em uma empresa industrial do segmento de auto-peças. Essa empresa conta hoje com cerca de três mil funcionários e faturamento anual na casa dos 150 milhões de dólares ano. Com fábricas na Argentina e na Alemanha, trata-se de uma bem sucedida multinacional brasileira. O projeto tinha como objetivo reorganizar a gestão de recursos humanos da empresa, de forma a compatibilizar políticas, processos de trabalho e estrutura interna com uma visão corporativa da empresa de gestão mais participativa e menos burocratizada. O projeto foi iniciado há três meses e encontra-se em fase de implantação. Teve como resultados a descentralização das atividades de gestão de pessoal, um maior comprometimento dos gestores com as questões de pessoal, desenvolvimento da

liderança, estabelecimento de políticas, simplificação dos processos de trabalho e uma melhor qualificação para o pessoal da área de RH, que abandonou o enfoque exclusivamente operacional de mantenedor de rotinas. A equipe que conduziu o projeto até agora é composta por um gerente e dois consultores, com o acompanhamento de um diretor da consultoria.

O último projeto selecionado trata da reorganização da área de suporte administrativo de um grande grupo brasileiro de prestação de serviços. Como resultado destaca-se a simplificação e automação dos processos de trabalho, criação de uma nova estrutura organizacional e melhor qualificação profissional. O projeto foi iniciado há 4 meses e encontra-se atualmente em fase de implantação. A equipe de projeto conta com um diretor, um gerente e três consultores.

## **2.1. Coleta de Dados para o Estudo**

Os dados para análise foram coletados a partir da aplicação do questionário de pesquisa para sete dos nove consultores que participaram das equipes de projeto - dois não estavam na empresa na época do levantamento de dados e um dos consultores, que participou de três dos quatro projetos estudados, respondeu apenas um questionário. Além disso, foram entrevistados dois dos 4 gerentes de projeto envolvidos. O levantamento de dados foi conduzido entre dezembro de 1995 e janeiro de 1996. A Tabela 8 sintetiza o perfil dos respondentes da pesquisa.



Tabela 8: Perfil dos Integrantes das Equipes de Projeto da Consulte Ltda.

Respon- dente	Cargo	Formação	Ingresso Empresa	Tempo Projeto
Q01	Consultor Senior	Administração de Empresas Pós-graduação em Adm. de RH	1995	2,5 meses
Q02	Consultor Senior	Psicologia Pós-graduação em Adm. de Marketing	1989	2,5 meses
Q03	Consultor Pleno	Letras Pós-graduação em Adm. de Empresas Pós-graduação em Adm. Industrial	1985	4 meses
Q04	Consultor Senior	Tecnologia de Processos de Produção Pós-graduação em Adm. Industrial	1993	6 meses
Q05	Gerente	Engenharia de Produção Economia Mestrado em Engenharia de Produção	1993	10 meses
Q06	Consultor Pleno	Administração de Empresas	1992	6 meses
Q07	Consultor Junior	Engenharia de Produção	1994	1 mês
Q08	Consultor Pleno	Engenharia Eletrotécnica Pós-graduação em Adm. de Marketing	1993	1 mês
Q09	Gerente	Engenharia Mecânica	1993	2 meses

É interessante notar que o perfil dos consultores se caracteriza por uma formação escolar elevada, onde dos nove respondentes, sete possuem cursos de pós-graduação. Além disso o grupo possui formação em diferentes áreas de especialização, sendo que quatro apresentam formação básica orientada para área de humanas. Verifica-se ainda que, mesmo os profissionais com formação em exatas, procuraram diversificar seus conhecimentos nos estudos a nível de pós-graduação, procurando cursos na área de administração de empresas.

O grupo também se caracteriza por um perfil jovem - apenas três respondentes possuem mais de 30 anos e todos possuem menos de 35. Eles também apresentam pouco tempo de empresa, sete dos respondentes trabalham a menos de três anos na empresa.

A atuação dos consultores nos projetos se caracteriza por um enfoque técnico e metodológico no desenvolvimento dos trabalhos e na orientação ao cliente. Normalmente cabe ao gerente o planejamento e organização do projeto. De qualquer forma, os consultores atuam de maneira bastante autônoma e participam da tomada de decisões no projeto, especialmente no que se refere a definição das atividades a serem realizadas. Tanto a autonomia como o envolvimento na tomada de decisões variam conforme o escopo e a capacitação do consultor. A Tabela 8 apresenta a síntese das respostas dos consultores para a questão da influência na tomada de decisões.

Tabela 9: Percepção da equipe sobre o processo de tomada de decisões nos projetos da Consulte.

Influência pessoal na tomada de decisões no projeto:	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	EQUIVALÊNCIA NA ESCALA
a.) Definição de metas e objetivos de performance para o projeto.	2,3	1,1	Muito pequena influência
b.) Definição de atividades a serem realizadas no projeto	3,0	1,3	Alguma influência
c.) Decisões relacionadas ao financiamento de recursos.	0,9	0,9	Nenhuma influência
d.) Recrutamento e seleção de pessoal para trabalhar no projeto.	1,7	1,1	Muito pequena influência

2.2. Percepção dos Integrantes da Equipe sobre o Resultado do Processo

No caso dos projetos da Consulte, os consultores e gerentes tem uma visão positiva a respeito dos resultados alcançados. A partir dos dados apresentados na Tabela 10, é

possível notar, contudo, que essa visão não é extremada, ou seja, eles consideram os resultados bons, aproximadamente dentro do esperado.

Tabela 10: Percepção dos Integrantes das Equipes de Projeto sobre o Resultado dos Processos de Inovação da Consulte

PERGUNTAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	EQUIVALÊNCIA NA ESCALA <sup>1</sup>
40. Quão satisfeito se sente com o progresso feito por este projeto nos últimos seis meses?	3,6	0,5	Muito
41. Como você avaliaria a eficácia atual desta inovação?	3,6	0,5	Muito Boa
42. Como você avaliaria a capacidade de antecipar e resolver problemas, efetivamente demonstradas pelas pessoas que atuam neste projeto nos últimos seis meses?	3,3	0,8	Boa
43. Até que ponto os resultados alcançados até agora se encontram acima ou abaixo de suas expectativas iniciais?	3,0	0,8	No nível esperado
44. Quanto este projeto contribui para o alcance das metas de sua organização?	3,4	0,4	Traz alguma contribuição
<sup>1</sup> Obs.: As escalas de respostas às perguntas são graduadas em notas de um a cinco, de tal forma que a nota um indica um pequeno nível de satisfação com os aspectos relacionados à eficácia do processo de inovação e a nota 5 indica um alto nível de satisfação (ver questionário no Anexo X).			

2.3. Componentes Individuais

2.3.1. Motivação para a Tarefa

Em relação à motivação para tarefa, nota-se que os consultores tendem a se orientar pela busca de objetivos motivacionais endógenos, embora também valorizem de maneira significativamente alguns fatores exógenos, tais como reconhecimento e a

possibilidade de ascensão profissional. As notas atribuídas são apresentadas nas Tabelas 11 e 12 a seguir.

Tabela 11: Notas atribuídas aos fatores endógenos

FATORES DE SATISFAÇÃO	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
09. Auto-realização	8,7	13,1	10,6	10,1	12,0	10,7	11,0	9,7	12,8	10,97	1,37
15. Trabalho em si	8,6	9,8	10,5	9,0	11,4	8,6	10,6	NR <sup>1</sup>	12,0	10,10	1,21
17. Desenvolvimento pessoal e aprendizado	8,8	12,8	10,4	8,5	9,6	9,0	10,0	9,5	10,4	9,90	1,21
13. Autonomia	8,4	5,0	10,1	8,3	8,4	7,9	6,7	9,2	3,2	7,46	2,04

<sup>1</sup> NR= não respondeu.

Tabela 12: Fatores de Satisfação Exógenos

FATORES DE SATISFAÇÃO	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
11. Reconhecimento	8,64	12,5	10,3	10,6	10,2	9,7	11,1	10,7	11,2	10,55	1,02
19. Ascensão profissional	8,5	12,1	9,54	9,6	7,2	9,1	7,8	10,6	4,8	8,80	1,97
16. Relacionamento com colegas	8,0	10,7	9,0	8,0	7,8	7,7	8,9	9,1	9,3	8,72	0,91
12. Orientação da chefia	8,1	9,3	7,4	6,7	6,6	8,1	9,5	9,7	9,6	8,34	1,19
20. Remuneração	8,3	1,0	8,5	7,4	10,8	7,4	8,3	7,5	8,8	7,60	2,52
10. Políticas Administrativas	8,2	3,6	4,1	7,8	6,0	7,0	6,1	10,4	8,0	6,79	2,00
14. Meio-ambiente / conforto	7,8	5,7	4,2	7,2	4,8	7,5	4,6	7,0	5,6	6,04	1,30
18. Segurança	7,9	4,3	5,3	6,9	5,4	7,3	5,6	6,4	4,0	5,90	1,26

Embora este grupo também tenha atribuído notas altas para fatores exógenos, é possível afirmar que eles tendem a valorizar mais os fatores endógenos relacionados com o trabalho e que, portanto, a motivação intrínseca pela tarefa seja a força

propulsora que os mantém engajados com os projetos. Essa priorização dos fatores endógenos fica mais evidente quando se analisa a hierarquia de fatores para cada respondente (ver anexo 5), onde verifica-se que sete pessoas colocam três fatores endógenos entre os cinco fatores mais importantes. Essa importância também se reflete nas médias calculadas para cada fator e apresentadas na Tabela 10.

A partir das hierarquias individuais é possível concluir também que os fatores endógenos mais valorizados são a auto-realização, o desenvolvimento e aprendizado e, o trabalho em si. É interessante notar que a auto-realização está entre os cinco fatores mais importantes para todos os respondentes, o desenvolvimento para oito e o trabalho em si para sete.

Entre os fatores exógenos, os mais valorizados são o reconhecimento, que também aparece entre os cinco fatores mais importantes para todos os respondentes, e a possibilidade de ascensão profissional.

Mais uma vez utilizando o Modelo de Vroom para analisar os dados coletados, é possível afirmar que os respondentes encontram na Consultoria um ambiente propício à realização de seus objetivos motivacionais e vêem nos projetos que atuam um alto grau de instrumentalidade. Primeiro porque nos projetos eles "são desafiados" a por em prática suas capacidades técnicas e de relacionamento, conforme coloca um dos gerentes. Segundo porque os consultores experimentam um alto grau de exposição junto ao cliente e atuam com relativa autonomia e, dessa forma, a possibilidade de

reconhecimento é alta, quando o projeto é bem sucedido. Por fim, as características típicas do trabalho em projetos de consultoria apresentam diversas oportunidades de aprendizado tanto para os consultores como para o cliente.

Este ponto de vista é reforçado quando se considera a visão dos gerentes em relação às atitudes da sua equipe. Os gerentes descrevem os consultores como pessoas orientados para desafios e interessadas em aprender, cujo empenho e esforço demonstrado durante o projeto tornaram-se fatores chave para o atingimento dos resultados dos projetos.

### **2.3.2. Competência no Domínio**

A competência do grupo no domínio da tarefa pode ser considerada variando de moderada a alta, tomando-se por base a percepção dos próprios consultores, expressa na Tabela 13.

Tabela 13: Percepção dos Integrantes das Equipes de Projetos da Consulte sobre a Competência no Domínio da Tarefa.

VARIÁVEL	CARACTERÍSTICAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	EQUIVALÊNCIA NA ESCALA <sup>1</sup>
Talento	21. Demonstram habilidades altamente desenvolvidas em sua área de atuação, podendo ser caracterizadas como talentosas	5,0	0,4	Concordo
Inteligência	23. Em geral, aprendem com bastante facilidade	5,3	0,5	Concordo
	27. Possuem alta capacidade para resolver problemas novos com eficiência.	5,1	0,5	Concordo
Experiência e Perícia	25. Seus conhecimentos e habilidades técnicas são exatamente aqueles requeridos pelo projeto	3,9	0,5	Concordo Pouco
	30. Possuem bastante experiência na área de especialização a que se refere o projeto	3,5	1,1	Concordo Pouco
Educação Formal	26. Possuem educação formal perfeitamente compatível com a área de desenvolvimento do projeto	4,2	1,2	Concordo Pouco
<sup>1</sup> Escala de respostas do questionário de pesquisa contém seis níveis de concordância com as afirmações propostas: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) discordo pouco, (4) concordo pouco, (5) concordo e (6) concordo totalmente.				

Ao analisar as variáveis envolvidas neste componente do modelo de estudo, verifica-se que os consultores se consideram pessoas talentosas e inteligentes. Contudo, as notas indicam uma certa insegurança em relação à experiência e perícia do grupo. As notas relativamente mais baixas atribuídas a esta variável podem ter duas razões: primeiro o fato do grupo ser relativamente jovem e com pouco tempo de atuação na empresa, segundo, é a possibilidade de que nos projetos em estudo, não

tenha havido um perfeito balanceamento entre a qualificação requerida e a existente na equipe.

Finalmente, as notas atribuídas à educação formal dos respondentes indica uma visão bastante crítica do grupo, uma vez que, conforme visto no perfil dos participantes, o grupo apresenta um nível de formação diferenciado, em relação aos padrões de mercado. Esta visão crítica pode estar influenciada pelo ambiente bastante competitivo no qual os indivíduos atuam e pela própria valorização atribuída à questão do aprendizado, conforme visto anteriormente.

### **2.3.3. Habilidades em pensamento criativo**

Em relação às habilidades em pensamento criativo o grupo se auto-avalia como detentor de um nível de desenvolvimento moderado. A tabela 13 apresenta a síntese das respostas agrupadas pelas habilidades consideradas neste componente do modelo de estudo.



Tabela 14: Percepção dos Integrantes das Equipes de Projeto da Consulte sobre Habilidades em pensamento criativo.

Habilidades	Questões	Média	Desvio Padrão	Equivalência na escala <sup>1</sup>
Capacidade de mudança no conjunto de percepções	22. Dificilmente mudam seu ponto de vista, permanecendo fiéis aos pressupostos assumidos preliminarmente.	3,1	1,1	Discordo Pouco
Capacidade de mudança no rumo de raciocínio	24. Uma vez empenhadas na solução de um determinado problema, selecionam rapidamente a alternativa que lhes parece a melhor solução e passam a analisá-la em profundidade.	4,8	1,0	Concordo
	28. Uma vez empenhadas na solução de um problema testam várias alternativas.	4,8	0,7	Concordo
Manutenção de opções em aberto	33. Nunca excluem as opções iniciais, mesmo quando o trabalho já avançou bastante em um determinado rumo, voltando ocasionalmente ao ponto de partida e testando outra alternativa.	4,1	1,2	Concordo Pouco
Memória acurada e capacidade de associação	31. Possuem boa memória	4,7	0,9	Concordo
	32. Demonstram capacidade de associar fatos e idéias de natureza diferente ou pouco relacionadas entre si.	4,8	0,6	Concordo
Capacidade de desvincular-se de padrões de comportamento estabelecidos	34. Não se incomodam em se comportar de maneira original ou diferente dos padrões usualmente aceitos.	3,5	1,3	Concordo pouco
	37. Esforçam para buscar soluções pouco convencionais.	3,5	1,2	Concordo pouco
Capacidade de conviver e ser eficaz em situações de alta ambiguidade	35. Não se incomodam caso o ambiente em que se encontram apresente um alto grau de incerteza, onde as normas e regras gerais não estejam bem definidas.	3,5	1,1	Discordo pouco
	38. Gostam de conviver em situações onde as regras sejam claras, não gostam de conviver com ambiguidade	4,4	0,7	Concordo Pouco
Capacidade de utilizar imaginação e fantasia na solução de problemas	29. São pessoas práticas e objetivas	4,9	0,5	Concordo
	36. São pessoas imaginativas e adoram sonhar.	3,7	1,5	Concordo pouco
<sup>1</sup> Escala de respostas do questionário de pesquisa: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) discordo pouco, (4) concordo pouco, (5) concordo e (6) concordo totalmente.				

Assim, das sete habilidades avaliadas, o grupo percebe bom nível de desenvolvimento em três delas: a capacidade de mudança no conjunto de percepções, a manutenção de opções em aberto, a memória acurada e capacidade associação.

Por outro lado, as avaliações dos consultores indicam uma certa dificuldade de desvincular-se de padrões de comportamento estabelecidos e de lidar com situações de alta ambiguidade, o que denotam características de comportamento contrárias aquelas normalmente esperadas de pessoas altamente criativas.

Mais uma vez, a avaliação da capacidade de mudança no rumo de raciocínio e da capacidade de utilizar imaginação e fantasia ficou prejudicada por apresentarem respostas conflitantes para as questões 24, 28, 29 e 36. Dessa forma, fica mais clara a necessidade de alteração na maneira como foram construídas essas variáveis e na forma como elas aparecem nas questões mencionadas.

#### **2.4. Componentes Organizacionais**

A avaliação dos componentes organizacionais foi direcionada para as características das empresas clientes da Consulto, onde os projetos de inovação estão sendo desenvolvidos e implantados, com base na respostas das questões 45 e 46 do

questionário de pesquisa , complementadas pelas entrevistas com os gerentes de projeto.

Por se tratar de diferentes contextos organizacionais, a generalização das conclusões para todos os projetos fica comprometida e mostra-se inadequada, sob o ponto de vista de análise deste estudo. Contudo, foi possível perceber algumas características comuns nas diversas situações analisadas e são esses pontos em comum que são destacados na análise dos componentes organizacionais.

#### **2.4.1. Orientação para Inovação**

A partir das respostas, não é possível avaliar se as organizações possuem uma orientação básica ou não para a inovação. Mas o reconhecimento da necessidade de mudança por parte da organização foi um aspecto quase que unânime nas respostas dos consultores. Entre os aspectos mencionados nesse sentido destacam-se:

- Insatisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços
- Conscientização e comprometimento da alta administração com a necessidade de mudança
- Vontade de mudar por parte das pessoas na organização e alguns representantes da média gerência.

#### **2.4.2. Recursos no Domínio da Tarefa**

Também não é possível ter uma avaliação clara da disponibilidade de recursos das organizações no domínio da tarefa. Os únicos aspectos abordados nesse sentido pelos consultores foi uma preocupação com a baixa qualificação das pessoas da organização para a continuidade e implementação da inovação e uma certa disponibilidade de recursos materiais, devido a "saúde financeira das empresa" e o "crescimento do volume de negócios". Assim, mais uma vez, seria possível concluir que existe disponibilidade de recursos materiais, mas um hiato no que se refere a "know-how" e capacitação das pessoas para desenvolver e implantar a inovação.

#### **2.4.3. Competência na Administração de Inovações**

As respostas às questões 45 e 46 tendem a apresentar mais dificuldades para o desenvolvimento das inovações, do que fatores que as favorecem. Esse fato pode ser um indicador de um baixo grau de competência na administração de inovações.

Entre os aspectos mencionados pelos consultores destacam-se:

- Hiato entre o discurso e a ação por parte da liderança
- Dificuldades no processo de comunicação

- Visão restrita do ambiente de negócios e das mudanças ocorrendo no mercado
- Pressão de tempo para conclusão do projeto
- Parte da equipe se dedicando em tempo parcial
- Falta de visão e insegurança em relação ao futuro

Vale reforçar que pelo perfil crítico dos consultores, evidenciado também na avaliação de outras dimensões do modelo, os respondentes tenderam a ser mais enfáticos nos aspectos negativos e nos problemas enfrentados pelas inovações estudadas, do que em relação aos aspectos positivos do ambiente organizacional.

## **2.5. Fatores Contingencias**

A análise dos fatores contingenciais - originalidade, escopo e estágio de desenvolvimento da inovação - complementa a avaliação dos componentes do modelo no caso da Consultoria.

Assim, no que se refere a originalidade, tendo em vista as características dos projetos, descritas pelos gerentes, nota-se que essas inovações estão relacionadas com a adoção ou adaptação de idéias postas em prática em outros contextos

organizacionais. Um dos gerentes, por exemplo, expressa essa opinião afirmando que os projetos da Consulto são "inovações" apenas sob o ponto de vista do cliente.

Já em relação ao escopo dos projetos, verifica-se que estes não envolveram um volume significativo de recursos, com exceção do quarto projeto descrito, a reorganização da área de suporte de um grande grupo de serviços. Porém, todos os projetos geram impactos na organização como um todo e podem ser considerados de complexidade moderada.

No que se refere ao estágio de desenvolvimento, verifica-se que três projetos estão em fase de implantação e um aguarda a tomada de decisão por parte do cliente. Dos três projetos em implantação, dois iniciaram recentemente esta fase, de forma que existe ainda a possibilidade de que um viés positivo esteja influenciando a percepção dos consultores sobre os resultados alcançados até o momento.

---

## **2.6. Conclusões**

Para resumir as principais conclusões deste segundo estudo de caso, é interessante recuperar os principais pontos da análise dos componentes do modelo, bem como das suas relações. Assim, também neste caso se destaca uma percepção positiva dos envolvidos acerca dos resultados dos processos de inovação. Apesar de representar

avaliações moderadas, pode-se afirmar que os consultores encontram-se satisfeitos com os resultados alcançados até o momento pelos projetos em estudo.

De maneira diferenciada do caso anterior, foi visto que a motivação intrínseca pela tarefa é mais clara neste grupo, embora os consultores também valorizem bastante o reconhecimento e possibilidade de ascensão profissional. Além disso, a motivação e empenho da equipe foi reconhecida pelos gerentes como um dos fatores determinantes do sucesso dos projetos.

No que tange aos outros componentes individuais do modelo, os consultores avaliaram sua competência no domínio e habilidades no pensamento criativo de maneira moderada, destacando-se o reconhecimento de que são pessoas com alto talento e inteligência.

Esta avaliação reforça a importância da motivação da equipe para os resultados do projeto, uma vez que - independentemente da avaliação dos consultores a respeito de seus recursos pessoais estarem subestimadas ou não - na percepção deles, não se dispunha dos recursos perfeitamente adequados à tarefa a ser desenvolvida, de maneira que a equipe teve que superar-se, exigindo um maior esforço pessoal de cada um.

No que se refere aos componentes organizacionais, foi visto que em razão do caso envolver projetos em organizações diferentes, a análise ficou parcialmente

comprometida, limitando-se aos pontos comuns aos diversos projetos. Nesse sentido verificou-se que apesar de não ter sido possível identificar se as organizações possuem uma orientação básica para inovação, constatou-se em todas as empresas uma necessidade intensa por mudanças, que forneceu o suporte à iniciativa e esforço da organização no desenvolvimento das inovações estudadas. Em relação aos recursos das organizações no domínio foi visto, mais uma vez, que as limitações se referem à capacitação das pessoas, havendo recursos materiais e tecnológicos em nível adequado para serem aplicados na inovação. Já em relação à competência das organizações na administração de inovações, segundo a visão dos consultores, existem restrições significativas nesse sentido.

Finalizando a análise dos componentes do modelo, foi visto que os fatores contingenciais indicam que as inovações estudadas estão mais relacionadas com a adoção e adaptação de idéias existentes em outros contextos organizacionais, apresentam complexidade moderada e o estágio em que se encontram afeta positivamente a percepção acerca dos resultados, com exceção de uma delas que já se encontra em estágio avançado de implantação.

O caso da Consulte possibilita algumas reflexões importantes para aprimoramento do modelo, tendo em vista o fato de seus respondentes se caracterizarem por um perfil diferenciado de profissional, envolvidos com a inovação e criatividade no seu cotidiano. Já que se pretende utilizar esta metodologia de estudo com diferentes públicos tais como pesquisadores, grupos de desenvolvimento de produtos entre



outros, as contribuições da experiência proporcionada por essa análise de caso podem ser significativas para o aprimoramento da metodologia, conforme será apresentado na Parte V deste documento, destinada às conclusões finais desta dissertação.

## **PARTE V - CONCLUSÕES**

Tendo em vista os dois casos analisados anteriormente é possível chegar a dois tipos de conclusão. O primeiro tipo está relacionado com as propriedades do modelo proposto e sua utilidade para o estudo da inovação. O segundo tipo se refere às melhorias que precisam ser feitas na metodologia de estudo, principalmente no processo de coleta e análise de dados, para utilização do modelo em pesquisas futuras.

### **1. Conclusões sobre o Modelo de Estudo**

A partir dos projetos de inovação do Grupo Alfa S.A. e da Consulte Ltda. foi possível perceber que o modelo teórico facilita ao pesquisador a classificação dos fatores que afetam um processo de inovação e a identificação de relações entre eles, de forma que possibilita o entendimento das razões que levaram a inovação ao sucesso ou ao fracasso.

Dessa forma, o pressuposto básico do modelo, de que o resultado da inovação depende tanto de componentes organizacionais como de componentes individuais, foi

demonstrado. Com base nas experiências analisadas, pode-se concluir que o equilíbrio dinâmico entre esses componentes é determinante para o resultado do processo de inovação. Isto é, em uma dada situação, as deficiências nos componentes organizacionais, precisam ser compensadas pelos componentes individuais, e vice-versa, para que o processo de inovação seja bem sucedido. Além disso, esse balanceamento dinâmico é mediado pelos fatores contingenciais que envolvem o processo de inovação. Isto é, se os níveis de originalidade e complexidade inerentes às inovações abordadas fossem maiores, considerando as características pessoais e organizacionais envolvidas, a percepção sobre os resultados do processo provavelmente não teria sido tão positiva.

Um outro pressuposto assumido no modelo é que a motivação pela tarefa, nos componentes individuais, e a orientação básica para inovação, nos componentes organizacionais, são os elementos mais importantes na determinação dos resultados da inovação. Em relação a esse aspecto, nos dois casos analisados de fato esses dois elementos se mostraram fundamentais no processo. Principalmente a motivação para a tarefa caracterizou-se como elemento de diferenciação nas duas situações analisadas. Contudo, algumas observações precisam ser feitas a esse respeito.

Primeiro, em relação a motivação para tarefa, foi visto que tanto a motivação orientada para fatores endógenos como para exógenos estão normalmente presentes no processo de inovação. E, como Amabile destaca, a relação entre esses dois tipos de motivação não é meramente hidráulica. Isto é, existem situações onde a presença

da motivação por fatores exógenos não suprime a motivação intrínseca pela tarefa, podendo ser combinada à ela e impactando de maneira positiva a eficácia da inovação.

O caso do Grupo Alfa serve de exemplo para este ponto de vista, onde o reconhecimento e a possibilidade de ascensão eram fatores muito importantes para a equipe, ao lado da realização e do desenvolvimento pessoal. De qualquer forma vale lembrar que, nesse caso, a originalidade requerida não era grande, o que reduzia o peso da criatividade no processo.

É importante notar que o fato de haver a possibilidade de coexistência entre motivação intrínseca e por fatores exógenos em processos de inovação não significa que a criatividade possa ser estimulada pela manipulação de recompensas exteriores. Aliás, em nenhum projeto estudado o reconhecimento e a possibilidade de ascensão profissional foram colocados explicitamente como contingentes ao resultado do projeto e, mesmo assim, como foi visto, as pessoas se mantiveram engajadas e produziram resultados positivos.

Com relação à orientação organizacional para inovação, foi visto que mesmo na ausência de indicativos fortes de uma vocação natural da empresa para inovação, o processo pode ser bem sucedido se houver uma necessidade básica para mudança. Se essa necessidade for reconhecida por todos e principalmente pelos dirigentes da organização, mesmo um ambiente tipicamente conservador poderá gerar inovações.

Isto ficou particularmente evidente no caso do grupo Alfa, e também apareceu nos projetos de inovação clientes da Consulte.

## **2. Aprimoramento da Metodologia de Estudo**

Após concluída a análise dos casos do Grupo Alfa e da Consulte foi possível perceber uma série de aprimoramentos a serem efetuados na metodologia de estudo, de forma a aprofundar as conclusões sobre o processo de inovação em pesquisas futuras. Esses aprimoramentos serão comentados a seguir.

### **2.1. Coleta de dados**

De uma maneira geral, o questionário de pesquisa se mostrou eficaz, algumas modificações precisam ser efetuadas, as quais serão comentadas a seguir.

As entrevistas foram fundamentais para o entendimento do escopo e do ambiente no qual a inovação estava sendo desenvolvida. O roteiro de entrevista, muito genérico a princípio, foi aprofundado com entrevistado, de forma que é conveniente que este

roteiro seja revisto, para facilitar a homogeneização da coleta de informações sobre projetos de inovação diferentes.

As visitas e a observação do ambiente onde o trabalho de inovação está sendo desenvolvido, ocorrida no primeiro caso, deve ser incluída na metodologia de coleta de dados, uma vez que, especialmente no primeiro caso, foi fator determinante para o entendimento do processo.

## **2.2. Resultado do Processo de Inovação**

Nos dois casos o resultado do processo de inovação foi avaliado com base na percepção dos integrantes da equipe de projeto. A avaliação dessa variável seria aprimorada se patrocinadores ou clientes da inovação dentro da organização também emitissem sua opinião a respeito. Assim, pelo menos uma entrevista deve ser realizada com o principal patrocinador, entendido aqui como o fornecedor de recursos para o projeto e principal interessado nas soluções propostas pela equipe, nessa entrevista o patrocinador do projeto deve ter a oportunidade de se colocar a respeito dos resultados do projeto, tendo em vista as medidas de eficácia percebida utilizadas no estudo.

### **2.3. Motivação Para a Tarefa**

Em relação à motivação para a tarefa foi visto que o procedimento utilizado para conhecer os tipos de objetivos motivacionais perseguidos pela equipe se mostrou eficaz. Contudo, alguns aspectos importantes sobre a motivação da equipe não foram explicitados, os quais poderiam auxiliar no entendimento do impacto desse componente nos resultados do projeto. Entre esses aspectos destacam-se: as expectativas dos integrantes da equipe quando engajaram-se no projeto, ou seja as razões que os fizeram ingressar no esforço de inovação; a maneira como essas expectativas pessoais foram ou não satisfeitas no decorrer do projeto e; as expectativas atuais que as pessoas têm em relação ao seu envolvimento com o projeto.

Acredita-se que estes aspectos poderiam complementar o questionário de coleta de dados, através de questões abertas.

### **2.4. Habilidade em Pensamento Criativo**

Como visto na análise dos dois casos, a avaliação deste componente apresentou alguns problemas, necessitando de modificações na maneira como foram construídas

as perguntas para avaliar "capacidade de mudança de raciocínio" e "capacidade de utilizar imaginação" no questionário de pesquisa.

A capacidade de mudança de rumo de raciocínio está presente num estilo cognitivo que se utiliza da exploração de diversos caminhos alternativos na solução de um problema. A questão 24 deveria caracterizar um comportamento oposto a essa capacidade exploratória, todavia, a maneira como a questão foi escrita transmite ao respondente um conceito de eficácia, no sentido de ser rápido em encontrar a solução, que não corresponde à idéia original. Esse aspecto prejudicou a análise dessa capacidade.

Em relação à capacidade de utilizar a imaginação e fantasia na solução de problemas, as questões 29 e 36 procuravam demonstrar características pessoais opostas, uma compatível com esta capacidade (questão 36) e outra incompatível (29). Ocorre que, da maneira como foram escritas, ambas transmitem idéias positivas associadas ao processo de inovação e não expressam claramente o conceito entre si. Ou seja, o fato de uma pessoa ser "prática e objetiva" não representa um "limitador" extremo ao uso da imaginação. Existem pessoas que são imaginativas e adoram sonhar na hora de gerar idéias ou fazer planos e em seguida são práticas e objetivas na sua implementação<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> BONO, Edward de. Criatividade Levada a Sério: Como Gerar Idéias Produtivas Através do Pensamento Lateral. São Paulo, Editora Pioneira, 1994.



## **2.5. Componentes Organizacionais**

Os componentes organizacionais foram avaliados com base em questões abertas e posteriormente comparados com as características conceituais típicas de organizações inovadoras. A partir do resultado, acredita-se que a avaliação desses componentes deveria ser complementada por medidas específicas, incluídas no questionário, a fim de coletar diretamente a percepção dos integrantes em relação a esses aspectos, da mesma forma que foi feito com os componentes individuais (competência no domínio e habilidades em pensamento criativo). As questões 45 e 46 deveriam ser mantidas, pois se mostraram úteis para o entendimento da situação.

## **2.6. Fatores Contingenciais**

Finalmente, também no caso dos fatores contingenciais, onde a avaliação foi feita a partir da descrição do projeto, pelos respectivos gerentes, parece adequado complementar as informações para análise com a percepção dos integrantes da equipe a respeito da originalidade, escopo (tamanho e complexidade) e estágio de desenvolvimento. Para tanto poderiam ser adaptadas as medidas utilizadas pelo MIRP na sua metodologia de pesquisa de inovações.

## V - BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ADAMS, James L. The Care & Feeding of Ideas: A Guide to Encouraging Creativity. Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1986.
2. ALDERFER, Clayton. Existence, Relatedness and Growth - Human Needs in organizational Settings. New York: The Free Press, 1972.p.7-29.
3. AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia Aplicada à Administração: Teoria Crítica e a Questão Ética nas Organizações. São Paulo: Excellus Editora e Consultoria Ltda. 1992.
4. AMABILE, Tereza M. A Model of Creativity and Innovation in Organization. In STAW, Barry M & CUMMINGS, L. L., eds. Research in Organizational Behavior. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., 1988. Vol.10, p. 125-126.  
  
\_\_\_\_\_. The Social Psychology of Creativity. New York, Springer-Verlag, Inc., 1983. pp 17-63.  
  
\_\_\_\_\_. Within You, Without You: The Social Psychology of Creativity, and Beyond. In: STAW, Barry M. Psychological Dimensions of Organizational Behavior. New York, Macmillan Publishing Company. 1991.

5. ANDREWS, F.M. & FARRIS, G.F. Supervisory practices and inovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 20. 1967 p. 497-575.
  
6. ANGLE, Harold. Psychology and Organizational Innovation. In: VAN DE VEN,, Andrew H.; ANGLE, Harold L.; & POOLE, Marshall Scott. eds. Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies. New York, Harper & How Publishers, 1989.
  
7. ARCHER, Earnest R. O Mito da Motivação. In: BERGAMINI, C. W. & CODA, Roberto, eds. Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990. p. 3-24. Completo.
  
8. ARGYRIS, Chris. Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, Sep./Oct., 1977. pp. 115-125.
  


---

9. ASHFORD, S.J. & CUMMINGS, L.L. Proactive Feedback Seeking: The Instrumentaluse of the Information Environment. *Journal of Occupational Psychology*. 1985, 58,p. 67-80.
  
10. BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. In: BERGAMINI, C. W. & CODA, Roberto, eds. Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990. p.36

\_\_\_\_\_. Psicologia Aplicada à Administração. SP: Ed. Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. Motivação. São Paulo. Ed. Atlas. 1990.

\_\_\_\_\_. Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 1982.

11. BAYLIN, L. y. Autonomy in the industrial R&D Laboratory .Human Resource Management, 24, 1985, p. 129-146.
12. BONO, Edward de. Criatividade Levada a Sério: Como Gerar Idéias Produtivas Através do Pensamento Lateral. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.
13. BURKE, Ronald J. et. al.; Faculty of Admin. Studies; York University; material distribuído em classe. inverno/1992.
14. BURNS, Tom & STALKER, G. M. The Management of Innovation. London, Tavistock Publications, 2o. ed.. 1966.
15. CODA, Roberto. A Relação entre Motivação, Satisfação no Trabalho e Administração RH. In: BERGAMINI, C. W. & CODA, Roberto, eds. Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990. p. 88-91.

\_\_\_\_\_. Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP. São Paulo.

16. COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas. SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas.
17. CUMMINGS, L. Organizational Climates for Creativity. Journal of the Academy of Management, 8, p. 220-227.
18. DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W., Comportamento Humano no Trabalho, São Paulo: Pioneira, 1992.
18. DORIN, E. Dicionário de Psicologia. São Paulo, Editora Melhoramentos, 1978.
19. DRUCKER, Peter F. - Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo, Editora Pioneira, 1986.
20. FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo, Editora Atlas, 1995.

21. FREUD, S. Os dois Princípios do Sucesso Mental. In: Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro, Editora Delta S.A. Ensaios, Vol. 13, p.13.
- \_\_\_\_\_. O Poeta e a Fantasia. In: Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro, Editora Delta S.A. Ensaios, Vol. 11, p.120.
22. GARDNER, Howard. Creative Lives and Creative Works: A Synthetic Scientific Approach. In STERNBERG, Robert J. The Nature of Creativity - Contemporary Psychological Perspectives. Cambridge, NY, University Press, 1988. p.229-300.
23. GARDNER, John W. - Self-renewal - The Individual and the Innovative Society. New York, Harper & Row, 1964.
24. HACKMAN, J. Richard; OLDHAN, Greg; JANSON, ROBERT & PUROY, Kenneth. A New Strategy For Job Enrichment. In: California Management Review. Summer 1975. pp.57-71.
25. HANDY, Charles. The Age of Unreason. Boston, Mass.; Harvard Business School Press, 1989. pp. 87-170.
26. HERZBERG, Frederick. Onde Está a Paixão ("PASSION") e os outros Elementos da Inovação? Industry Week. 11.11.1985. Traduzido pela Profa.

Cecilia Whittaker Bergamini, para uso interno na EAESP/FGV e na FEA/USP.

Abril/1988.

- 
27. KANTER, Rosabeth Moss. The Change Masters, New York. Touchstone - Simon & Schuster, Inc. 1983. p.180-207.

\_\_\_\_\_. When Giants Learn to Dance. New York. Touchstone - Simon & Schuster Inc. , 1990.

\_\_\_\_\_. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. In: CUMMINGS L.L. & STAW, Barry M., eds. Research in Organizational Behavior. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., 1988. Vol. 10, pp. 169-211.

28. KERR, Steven. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. Academy of Management: Journal. Dez. 1975. p. 769-783.

- 
29. KIMBERLEY, J.R. Managing Innovation. In: NYSTRON, P. & STARBUCK, W. Handbook of Organizations. Chicago. Rand McNally, 1981. pp. 1144-1170.

- 
30. KING, N. & WEST, M. A. Experiences of Innovation at Work. SAPU Memo No. 772. University of Sheffield, England. 1985.
40. LATHAM, Gary P. & Locke, Edwin A. Goal-setting - A Motivational Technique That Works, in: Barry M. Staw, ed., Psychological Dimensions of Organizational Behavior. New York, Macmillan Publishing Company, 1991.
- 
41. LAWLER III, E. Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
- 
- \_\_\_\_\_. The Ultimate Advantage - Creating the High-Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
42. LÉVI-LEBOYER, Claude. A Crise das Motivações. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
43. MITROFF, Ivan I. & LINSTONE, Haroldo A. Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking. New York: Oxford University Press, 1993.
- 
44. MORGAN, Gareth. Images of Organization. Califórnia, Sage Publications, Inc., 1986. pp. 19-38.



\_\_\_\_\_. Riding the Waves of Change. San Francisco, California, Jossey-Bass Publishers, 1988.

\_\_\_\_\_. Imaginization: The Art of Creative Management. London: Sage Production Editor, 1993.

45. MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações Vínculo e Imagem - Revista de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas. Vol.31, no.3 - jul-set, 1991.
  
46. NADLER, David A. & LAWLER III, Edward E. Motivation: A diagnostic Approach. In: Perspectives on Behavior in Organizations. New York, Mc Graw Hill, 1977.
  
47. NYSTROM, Harry. Creativity and Innovation. New York. John Willey & Sons Ltd., 1979.
  
48. PEARSON, Alan W. Managing Innovation: An Uncertainty Reduction Process. In: HENRY, Jane & WALKER, David, eds. Managing Innovation. London, Sage Publications Inc., 1991. p. 18-27
  
49. PEREIRA FILHO, João Lins & WOOD, Thomaz, Jr. Remuneração Estratégica - A Nova Vantagem Competitiva, RAE Light, v.2, n.4, 1995. p.21-25.

50. PORTER, Michael; The Competitive Advantage of Nations. New York, The Free Press, 1990. p.6.

\_\_\_\_\_. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April, 1990. p.73.

51. QUINN, James Brian. Managing Innovation: Controled Chaos. Harvad Business Review. May-Jun 1985. pp. 73-84

52. ROGERS, C. Towards a Theory of Creativity. ETC: A Review of General Semantics. 1954, Vol.11, 249-260.

53. ROGERS, Everett M. Diffusion of Innovations. New York, The Free Press, 1983.

54. SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, California, Jossey-Bass Ind., 1985.

55. SCHUMPETER, Joseph. The theory of Economic Development. Cambridge, Massachesetss, Harvard University Press, 1955.

56. SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: Arte Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo. Editora Best Seller, 1990.

57. SIEVERS, Buckard. - Além do Sucedâneo da Motivação. In: BERGAMINI, C. W. & CODA, Roberto, eds. Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990. P.109-112.
58. STAUDT, Erich; BOCK, Jorgen; MUHLEMEYER, Peter & KRIEGESMANN, Bernd. Incentive System as an Instrument of Company Innovation Management: Results of an Empirical Investigation in the R & D Sector. In: International Journal of Technology Management. Geneve, Inderscience Enterprises Ltd., 1991. Vol.6, pp. 395-413.
59. SITKIN, Sim B. Learning Through Failure. In: CUMMINGS L.L. & STAW, Barry M., eds. Research in Organizational Behavior. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., 1992. Vol. 14, pp. 231-266.
60. STERNBERG, Robert. A Three-facet Model of Creativity. In: \_\_\_\_\_. The Nature of Creativity - Contemporary Psychological Perspectives. New York, Cambridge University Press, 1988.
61. STONER, James A.F., Administração, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1985.
62. STORR, Anthony. Psychoanalysis and Creativity. In: HORDEN, Peregrine, ed. Freud & Humanities (readings). New York, St. Martins Press, 1985. p.42.

63. VAN DE VEN, Andrew H.; ANGLE, Harold L.; & POOLE, Marshall Scott, eds.

Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies. New York,

Harper & How Publishers. 1989. p.12.

64. ZALEZNICK, Abraham. Organizational Reality and Psychological Necessity. In

KUHN, Robert Lawrence. ed. Frontiers in Creative and Innovative Management

(readings). Massassuchets. Harper & How. 1985.

**ANEXO 1**

**INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
EAESP/FGV

---

*Pesquisa: Inovação e Criatividade em Organizações  
Brasileiras*

PESQUISADOR: João Lins Pereira Filho

ORIENTADOR: Profa. Dra. Cecília Whitaker Bergamini

DATA: \_\_\_\_\_

# **APRESENTAÇÃO**

## **1. Objetivos da Pesquisa**

- ✓ Analisar a percepção de membros, líderes e gerentes de projetos de inovação sobre o fenômeno da criatividade em ambientes organizacionais.
- ✓ Comparar esta percepção com modelos teóricos que relacionam características pessoais e condições ambientais com o sucesso em processos de inovação, a fim de melhor compreender as variáveis que influenciam a geração de inovações ou implementação de mudanças na organização.

## **2. Metodologia de Pesquisa**

- ✓ Estudo qualitativo de projetos de inovação em andamento ou recém-concluídos.
- ✓ Coleta de dados por entrevistas e questionários.

## **3. Questionário de Pesquisa**

- ✓ O presente questionário destina-se exclusivamente ao uso acadêmico. As informações a serem levantadas abaixo serão analisadas somente pelo pesquisador, que se compromete a manter sigilo e discrição em relação às mesmas.
- ✓ O questionário é composto por quatro partes:
  - Parte I - Caracterização da Amostra
  - Parte II - Perfil da Motivação
  - Parte III - Perfil da Equipe de Projeto
  - Parte IV - Aspectos Gerais Sobre o Projeto de Inovação

*Parte I - Caracterização da Amostra*



PARTE I - CARACTERIZAÇÃO/IDENTIFICAÇÃO

A identificação dos questionários é necessária para a caracterização da amostra pesquisada, contudo é facultada a opção de omitir algum dado ou informação nesta parte do questionário, caso isto seja mais conveniente para você.

1. \_\_\_\_\_ NOME:

2. \_\_\_\_\_ CARGO:

3. PARTICIPAÇÃO NO PROJETO:

a) Integral ☐

b) Parcial ☐.

Número de horas semanais dedicadas ao projeto: \_\_\_\_\_

4. FORMAÇÃO - Indique abaixo os cursos mais relevantes em sua formação escolar (graduação, pós-graduação, especialização, etc.)

CURSOS	ANO DE CONCLUSÃO

5. ANO DE INGRESSO NA ORGANIZAÇÃO: \_\_\_\_\_

7. TEMPO (EM MESES) TRABALHANDO NO PROJETO: \_\_\_\_\_

A próxima questão visa conhecer o tipo de envolvimento que você tem com o projeto, mais especificamente, a pergunta tenta explicitar sua participação na tomada de decisões relativas à condução do projeto. Utilize a escala abaixo para assinalar as respostas para cada um dos itens da questão:

[ 0 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
Decisão não tomada	Nenhuma influência	Muito Pequena	Alguma Influência	Influencie Bastante

8. Quanto você influenciou, durante os últimos seis meses, a tomada de decisões no projeto relacionada com os aspectos listados abaixo:

- ☐ a.) Definição de metas e objetivos de performance para o projeto.
- ☐ b.) Definição das atividades a serem realizadas no projeto.
- ☐ c.) Decisões relacionadas ao financiamento e recursos para o projeto
- ☐ d.) Recrutamento e seleção de pessoal para trabalhar no projeto.

## *Parte II - Perfil da Motivação*

## PARTE II - PERFIL DA MOTIVAÇÃO

A seguir é apresentada uma questão à qual são associadas um conjunto de afirmativas que procuram justificar as reais razões daquilo que as pessoas, no geral, buscam encontrar em seu trabalho do dia-a-dia. Em última análise, essas frases descrevem situações que favorecem a motivação das pessoas nas organizações, determinando assim o aumento da satisfação de quem trabalha.

Ordene as frases apresentadas segundo a importância que elas tem em determinar a motivação. Para tanto, atribua **notas de 01 a 100 na frente de cada frase.**

**Cada nota deverá ser utilizada apenas uma vez**, sendo as notas mais altas dadas às frases que descrevem situações que, a seu ver, tenham maior peso em fazer que as pessoas se sintam motivadas.

**RECOMENDAÇÃO IMPORTANTE:** Procure basear-se apenas na sua experiência prática e nas suas observações do dia-a-dia do trabalho, isto é, sirva-se daquelas vivências que o ajudaram a formar sua opinião sobre o assunto. Não se deixe influenciar por teorias conhecidas anteriormente. Aquilo que mais importa na presente pesquisa é a sua maneira pessoal de encarar o assunto na prática.

***AS PESSOAS SE SENTEM MAIS MOTIVADAS PARA O TRABALHO QUANDO:***

- ☐ 09. Sentem que há possibilidades de auto-realização, isto é, que poderão utilizar-se de todos os recursos pessoais que possuem no trabalho que fazem.
- ☐ 10. Percebem que a empresa se norteia por políticas administrativas que inspiram confiança e favorecem uma organização sólida.
- ☐ 11. Sentem-se reconhecidas e valorizadas pelo seu esforço pessoal em procurar dar o melhor de si no trabalho, para fazerem jus às responsabilidades que lhes foram atribuídas
- ☐ 12. Possuem orientações seguras devido à grande capacidade e competência do supervisor que têm.
- ☐ 13. Possuem vasta autonomia quanto ao trabalho pelo qual devem responder, tendo pelo mesmo, integral responsabilidade sem interferências externas
- ☐ 14. As condições externas do meio-ambiente são agradáveis, oferecendo conforto e bem-estar físico.
- ☐ 15. O trabalho que desenvolvem, em si mesmo, é atraente e representa uma fonte de satisfação, despertando grande interesse.
- ☐ 16. As pessoas com quem convivem no trabalho são agradáveis e amigas, facilitando um bom relacionamento interpessoal.
- ☐ 17. A empresa oferece possibilidade de desenvolvimento pessoal, isto é, tem recursos para dar às pessoas possibilidade de avanço profissional.
- ☐ 18. Podem sentir-se seguras, isto é, sabem que não se é demitido a não ser por razões extremamente sérias.
- ☐ 19. A empresa valoriza aquelas pessoas que querem progredir, dando oportunidades aos mais capazes de atingirem posições de níveis hierárquicos mais altos.
- ☐ 20. São alvo de uma recompensa salarial vantajosa, isto é, sentem-se privilegiadas no mercado de trabalho pelo tanto que a empresa lhes oferece de salário.

### ***Parte III - Perfil da Equipe de Projeto***

---

### PARTE III - PERFIL DA EQUIPE DE PROJETO

Esta parte do questionário se destina a levantar sua percepção a respeito do perfil das pessoas que compõem a equipe de projeto

UTILIZE A ESCALA ABAIXO PARA ASSINALAR O SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM AS FRASES QUE COMPLEMENTAM A QUESTÃO COLOCADA:

[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]	[ 6 ]
Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
Totalmente	-----	Pouco	Pouco	-----	Totalmente

#### ***AS PESSOAS QUE COMPÕEM O PROJETO:***

- ☐ 21. Demonstram habilidades altamente desenvolvidas em sua área de atuação, podendo ser caracterizadas como talentosas.
- ☐ 22. Dificilmente mudam seu ponto de vista, permanecendo fiéis aos pressupostos assumidos preliminarmente.
- ☐ 23. Em geral, aprendem com bastante facilidade.
- ☐ 24. Uma vez empenhadas na solução de um determinado problema, selecionam rapidamente a alternativa que lhes parece a melhor solução e passam a analisá-la em profundidade.
- ☐ 25. Seus conhecimentos e habilidades técnicas são exatamente aqueles requeridos pelo projeto.
- ☐ 26. Possuem educação formal perfeitamente compatível com a área de desenvolvimento do projeto.
- ☐ 27. Possuem alta capacidade para resolver problemas novos com eficiência.
- ☐ 28. Uma vez empenhadas na solução de um determinado problema testam várias alternativas.
- ☐ 29. São pessoas práticas e objetivas.
- ☐ 30. Possuem bastante experiência na área de especialização a que se refere o projeto.
- ☐ 31. Possuem boa memória.

- ☐ 32. Demonstram capacidade para associar fatos e idéias de natureza diferente ou pouco relacionadas entre si.
- ☐ 33. Nunca excluem as opções iniciais, mesmo quando o trabalho já avançou bastante em um determinado rumo, voltando ocasionalmente ao ponto de partida e testando outra alternativa.
- ☐ 34. Não se incomodam em se comportar de maneira original ou diferente dos padrões sociais usualmente aceitos.
- ☐ 35. Não se incomodam caso o ambiente em que se encontram apresente um alto grau de incerteza, onde as normas e regras gerais não estejam bem definidas.
- ☐ 36. São pessoas imaginativas e adoram sonhar
- ☐ 37. Esforçam-se para buscar soluções pouco convencionais.
- ☐ 38. Gostam de conviver em situações onde as regras sejam claras, não gostam de ambigüidade.
- ☐ 39. Em geral, são pessoas criativas.



*Parte IV - Aspectos Gerais sobre o  
Projeto de Inovação*

#### PARTE IV - ASPECTOS GERAIS SOBRE O PROJETO DE INOVAÇÃO

As questões a seguir destinam-se a levantar informações gerais sobre projeto e seu desenvolvimento.

Cada uma das perguntas apresenta uma escala específica de resposta, assinale a resposta que melhor expresse o seu sentimento em relação ao projeto.

40. Quão satisfeito você se sente com o progresso feito por este projeto nos últimos seis meses?

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1. Nada          | 4. Muito           |
| 2. Pouco         | 5. Expressivamente |
| 3. Razoavelmente |                    |

41. Como você avaliaria a eficácia atual desta inovação?

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1. Pobre    | 4. Muito boa |
| 2. Razoável | 5. Excelente |
| 3. Boa      |              |

42. Como você avaliaria a capacidade de antecipar e resolver problemas, efetivamente demonstradas pelas pessoas que atuam neste projeto nos últimos seis meses.

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1. Pobre    | 4. Muito boa |
| 2. Razoável | 5. Excelente |
| 3. Boa      |              |

43. Até que ponto os resultados alcançados até agora se encontram acima ou abaixo de suas expectativas iniciais?

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| 1. Muito abaixo      | 4. Um pouco acima |
| 2. Um pouco abaixo   | 5. Bastante acima |
| 3. No nível esperado |                   |

44. Quanto este projeto contribui para o alcance das metas globais de sua organização.

- |                             |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| 1. Nada                     | 4. Muito           |
| 2. Pouco                    | 5. Expressivamente |
| 3. Traz alguma contribuição |                    |

45. Na sua opinião, quais são os fatores, presentes na organização, que contribuem para o desenvolvimento deste projeto.

46. Na sua opinião, quais são os fatores, presentes na organização, que atrapalham, ou podem dificultar, o desenvolvimento deste projeto.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA: GERENTE E PATROCINADOR DO PROJETO

### QUESTÕES

1. Explique, com suas próprias palavras, o que você entende por criatividade.
2. Descreva, com maior riqueza de detalhes possível o projeto de inovação estudado.
3. Descreva, de uma maneira geral, as pessoas envolvidas. Suas principais características, sua forma de agir e pensar, a maneira de relacionar-se, etc.
4. Como você vê as atitudes destas pessoas em relação ao trabalho ou, mais especificamente, em relação à atividade que estão desempenhando no projeto.
5. Na sua opinião, quais são os principais objetivos que a equipe busca atingir com o trabalho.

**ANEXO 2**

**TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS - GRUPO ALFA**

**CASO GRUPO ALFA**  
**PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Respostas para as questões de 01 à 08

CARGO	DEDICAÇÃO	FORMAÇÃO	INGRESS	TEMPO DE	TOMADA DECISÃO			
			EMPRES	PROJETO	8a	8b	8c	8d
Anal. Pessoal Pl	Integral	Pedagogia (não concluído)	1991	8 M	1	3	1	1
Anal. Rel. Trab. Jr	Integral		1988	5 M	1	3	1	1
Anal. Inf. Ger.	Integral	Pedagogia	1990	8 M	1	1	1	4
Coord. Sistemas	Integral	Matemática e Física	1989	8 M	1	1	1	4
Gerente Transp.	Integral	Administração	1971	7 M	0	3	0	2
Consultor Segur.	Integral	Arquitetura	1990	7 M	0	2	1	3
Diretor	Integral	Administração. Mestrado	1969	30 M	4	4	3	4
Anal. Processos	Integral	Administração	1991	7 M	0	3	0	3

**CASO GRUPO ALFA**  
**PARTE II - PERFIL DA MOTIVAÇÃO**

**Notas Atribuídas Pelos Respondentes para as Questões de 09 a 20**

CÓDIGO QUESTIONÁRIO	QUESTÕES											
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Q01	100	81	97	60	61	62	87	80	95	40	99	98
Q02	80	55	100	45	75	60	50	65	90	70	85	40
Q03	90	75	65	15	40	30	20	60	70	55	75	85
Q04	75	72	83	10	70	73	74	85	90	50	51	80
Q05	94	55	60	50	80	45	95	75	85	40	84	83
Q06	89	55	90	40	85	65	88	75	99	80	95	98
Q07	100	84	98	82	95	78	85	80	92	89	90	77
Q08	100	98	97	89	96	91	99	92	93	94	95	90

**Notas Padronizadas para as Questões de 9 a 20**

CÓDIGO QUESTIONÁRIO	QUESTÕES											
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Q01	10.42	8.44	10.10	6.25	6.35	6.46	9.06	8.33	9.90	4.17	10.31	10.21
Q02	9.82	6.75	12.27	5.52	9.20	7.36	6.13	7.98	11.04	8.59	10.43	4.91
Q03	13.24	11.03	9.56	2.21	5.88	4.41	2.94	8.82	10.29	8.09	11.03	12.50
Q04	9.23	8.86	10.21	1.23	8.61	8.98	9.10	10.46	11.07	6.15	6.27	9.84
Q05	11.11	6.50	7.09	5.91	9.46	5.32	11.23	8.87	10.05	4.73	9.93	9.81
Q06	9.28	5.74	9.38	4.17	8.86	6.78	9.18	7.82	10.32	8.34	9.91	10.22
Q07	9.52	8.00	9.33	7.81	9.05	7.43	8.10	7.62	8.76	8.48	8.57	7.33
Q08	8.82	8.64	8.55	7.85	8.47	8.02	8.73	8.11	8.20	8.29	8.38	7.94
Média	10.18	7.99	9.56	5.12	8.24	6.85	8.06	8.50	9.95	7.10	9.35	9.09
Desvio Padrão	1.34	1.56	1.38	2.27	1.26	1.37	2.34	0.85	0.95	1.70	1.44	2.15

CASO GRUPO ALFA  
PARTE III - EQUIPE DE PROJETO

Respostas para as questões de 21 A 39

CÓDIGO	QUESTÕES																		
QUESTIONÁRIO	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
Q01	4	2	5	1	2	3	3	3	4	2	4	2	3	1	1	2	2	1	3
Q02	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5	4
Q03	4	3	6	5	3	6	5	3	5	4	4	4	3	5	1	4	4	5	4
Q04	5	3	6	6	4	6	6	2	5	6	5	5	3	5	1	5	4	6	6
Q05	2	5	5	4	3	5	3	4	4	2	5	3	4	2	2	4	4	4	5
Q06	4	5	6	5	4	3	4	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	6	4
Q07	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	2	5	6	5	6	6	5
Q08	4	2	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	5	4
Média	4.0	3.8	5.3	4.3	3.8	4.5	4.3	3.8	4.4	3.8	4.4	3.8	3.1	4.0	2.8	3.9	4.3	4.8	4.4
Desvio Padrão	0.9	1.3	0.7	1.4	1.0	1.1	1.0	1.0	0.7	1.4	0.7	0.8	0.6	1.5	1.8	0.9	1.1	1.6	0.9

CASO GRUPO ALFA  
PARTE IV - ASPECTOS GERAIS SOBRE A INOVAÇÃO

Respostas para as questões de 21 A 39

CÓDIGO DO	QUESTÕES				
QUESTIONÁRIO	40	41	42	43	44
Q001	4	4	3	4	4
Q002	4	4	3	4	4
Q003	4	4	3	3	4
Q005	4	4	2	3	4
Q006	3	4	4	3	4
Q007	4	4	3	5	4
Q008	5	5	3	5	5
Q009	4	4	4	4	5
Média	4.0	4.1	3.1	3.9	4.3
Desvio Padrão	0.5	0.3	0.6	0.8	0.4



### **ANEXO 3**

#### **HIERARQUIA DE FATORES DE SATISFAÇÃO - GRUPO ALFA**

## CASO GRUPO ALFA

### Hierarquia de Fatores de Satisfação Por Respondente

Questionário : Q01			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	10.42
19	ascensão profissional	exo	10.31
20	remuneração	exo	10.21
11	reconhecimento	exo	10.10
17	desenvolvimento/aprend.	endo	9.90
15	trabalho em si	endo	9.06
10	políticas administrativas	exo	8.44
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.33
14	meio-ambiente/conforto	exo	6.46
13	autonomia	endo	6.35
12	orientação da chefia	exo	6.25
18	segurança	exo	4.17
TOTAL			100

Questionário: Q02			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Nota
11	reconhecimento	exo	12.27
17	desenvolvimento/aprend.	endo	11.04
19	ascensão profissional	exo	10.43
9	auto-realização	endo	9.82
13	autonomia	endo	9.20
18	segurança	exo	8.59
16	relacionamento c/ colegas	exo	7.98
14	meio-ambiente/conforto	exo	7.36
10	políticas administrativas	exo	6.75
15	trabalho em si	endo	6.13
12	orientação da chefia	exo	5.52
20	remuneração	exo	4.91
TOTAL			100

Questionário: Q03			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	13.24
20	remuneração	exo	12.50
10	políticas administrativas	exo	11.03
19	ascensão profissional	exo	11.03
17	desenvolvimento/aprend.	endo	10.29
11	reconhecimento	exo	9.56
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.82
18	segurança	exo	8.09
13	autonomia	endo	5.88
14	meio-ambiente/conforto	exo	4.41
15	trabalho em si	endo	2.94
12	orientação da chefia	exo	2.21
TOTAL			100

Questionário: Q04			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
17	desenvolvimento/aprend.	endo	11.07
16	relacionamento c/ colegas	exo	10.46
11	reconhecimento	exo	10.21
20	remuneração	exo	9.84
9	auto-realização	endo	9.23
15	trabalho em si	endo	9.10
14	meio-ambiente/conforto	exo	8.98
10	políticas administrativas	exo	8.86
13	autonomia	endo	8.61
19	ascensão profissional	exo	6.27
18	segurança	exo	6.15
12	orientação da chefia	exo	1.23
TOTAL			100

Questionário: Q05			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
15	trabalho em si	endo	11.23
9	auto-realização	endo	11.11
17	desenvolvimento/aprend.	endo	10.05
19	ascensão profissional	exo	9.93
20	remuneração	exo	9.81
13	autonomia	endo	9.46
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.87
11	reconhecimento	exo	7.09
10	políticas administrativas	exo	6.50
12	orientação da chefia	exo	5.91
14	meio-ambiente/conforto	exo	5.32
18	segurança	exo	4.73
TOTAL			100

Questionário: Q06			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
17	desenvolvimento/aprend.	endo	10.32
20	remuneração	exo	10.22
19	ascensão profissional	exo	9.91
11	reconhecimento	exo	9.38
9	auto-realização	endo	9.28
15	trabalho em si	endo	9.18
13	autonomia	endo	8.86
18	segurança	exo	8.34
16	relacionamento c/ colegas	exo	7.82
14	meio-ambiente/conforto	exo	6.78
10	políticas administrativas	exo	5.74
12	orientação da chefia	exo	4.17
TOTAL			100

CASO GRUPO ALFA

Hierarquia de Fatores de Satisfação Por Respondente

Questionário: Q07			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	8.82
15	trabalho em si	endo	8.73
10	políticas administrativas	exo	8.64
11	reconhecimento	exo	8.55
13	autonomia	endo	8.47
19	ascensão profissional	exo	8.38
18	segurança	exo	8.29
17	desenvolvimento/aprend.	endo	8.20
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.11
14	meio-ambiente/conforto	exo	8.02
20	remuneração	exo	7.94
12	orientação da chefia	exo	7.85
TOTAL			100

Questionário: Q08			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	9.52
11	reconhecimento	exo	9.33
13	autonomia	endo	9.05
17	desenvolvimento/aprend.	endo	8.76
19	ascensão profissional	exo	8.57
18	segurança	exo	8.48
15	trabalho em si	endo	8.10
10	políticas administrativas	exo	8.00
12	orientação da chefia	exo	7.81
16	relacionamento c/ colegas	exo	7.62
14	meio-ambiente/conforto	exo	7.43
20	remuneração	exo	7.33
TOTAL			100

MEDIA DO GRUPO			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	10.97
11	reconhecimento	exo	10.55
17	desenvolvimento/aprend.	endo	9.90
15	trabalho em si	endo	8.96
19	ascensão profissional	exo	8.80
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.72
12	orientação da chefia	exo	8.34
20	remuneração	exo	7.56
13	autonomia	endo	7.46
10	políticas administrativas	exo	6.79
14	meio-ambiente/conforto	exo	6.04
18	segurança	exo	5.90
TOTAL			100

**ANEXO 4**

**TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS - CONSULTE**

CASO CONSULTE  
PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Respostas para as questões de 01 à 08

CÓDIGO QUESTIONÁRIO	CARGO	DEDICAÇÃO	FORMAÇÃO	INGRESS EMPRES.	TEMPO DE PROJETO	TOMADA DECISÃO			
						8a	8b	8c	8d
Q01	Consultor Sr.	Parcial (16hs)	Adm. Empr.; Pós grad. em RH	1995	2,5 M	2	0	0	0
Q02	Consultor Sr.	Integral	Psicologia, Pós grad. em Administr.	1989	2,5 M	1	2	1	2
Q03	Consultor	Integral	Letras, Pós Administração	1985	4 M	2	4	1	2
Q04	Consultor Sr.	Integral	Tecnologia, Pós em Adm. Industrial	1993	6 M	3	4	3	1
Q05	Gerente	Integral	Economia, Engenharia, Mestrado	1993	10 M	4	4	1	4
Q06	Consultor PI	Parcial (24 hs)	Administração de Empresas	1992	6 M	3	4	0	1
Q07	Consutor Jr.	Integral	Engenharia Produção	1994	1 M	1	3	1	1
Q08	Consultor PI.	Integral	Engenharia Eletrotécnica, Pós Adm.	1993	1 M	1	3	0	1
Q09	Gerente	Parcial (24hs)	Engenharia Mecânica	1993	2 M	4	3	1	3

**CASO CONSULTE**  
**PARTE II - PERFIL DA MOTIVAÇÃO**

**Notas Atribuídas Pelos Respondentes para as Questões de 09 a 20**

CÓDIGO	QUESTÕES											
QUESTIONÁRIO	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Q01	99	93	98	92	95	89	97	91	100	90	96	94
Q02	92	25	88	65	35	40	70	75	90	30	85	7
Q03	100	39	97	70	95	40	99	85	98	50	90	80
Q04	95	73	100	63	78	68	85	75	80	65	90	70
Q05	100	50	85	55	70	40	95	65	80	45	60	90
Q06	100	65	90	75	74	70	80	72	84	68	85	69
Q07	99	55	100	85	60	40	95	80	90	50	70	75
Q08	90	97	100	92	86	65		85	89	60	99	70
Q09	80	50	70	60	20	35	75	58	65	25	30	55

**Notas Padronizadas para as Questões de 9 a 20**

CÓDIGO	QUESTÕES											
QUESTIONÁRIO	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Q01	8.73	8.20	8.64	8.11	8.38	7.85	8.55	8.02	8.82	7.94	8.47	8.29
Q02	13.11	3.56	12.54	9.26	4.99	5.70	9.97	10.68	12.82	4.27	12.11	1.00
Q03	10.60	4.14	10.29	7.42	10.07	4.24	10.50	9.01	10.39	5.30	9.54	8.48
Q04	10.08	7.75	10.62	6.69	8.28	7.22	9.02	7.96	8.49	6.90	9.55	7.43
Q05	11.98	5.99	10.18	6.59	8.38	4.79	11.38	7.78	9.58	5.39	7.19	10.78
Q06	10.73	6.97	9.66	8.05	7.94	7.51	8.58	7.73	9.01	7.30	9.12	7.40
Q07	11.01	6.12	11.12	9.45	6.67	4.45	10.57	8.90	10.01	5.56	7.79	8.34
Q08	9.65	10.40	10.72	9.86	9.22	6.97		9.11	9.54	6.43	10.61	7.50
Q09	12.84	8.03	11.24	9.63	3.21	5.62	12.04	9.31	10.43	4.01	4.82	8.83
Média	10.97	6.79	10.55	8.34	7.46	6.04	10.08	8.72	9.90	5.90	8.80	7.56
Desvio Padrão	1.37	2.00	1.02	1.19	2.04	1.30	1.21	0.91	1.21	1.26	1.97	2.52

CASO CONSULTE  
PARTE III - EQUIPE DE PROJETO

Respostas para as questões de 21 A 39

CÓDIGO	QUESTÕES																		
QUESTIONARIO	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
Q01	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	2	3	1	1	4	5
Q02	5	2	5	4	4	6	5	4	5	5	5	4	3	1	2	2	2	4	4
Q03	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	5	4	6	4	5	5
Q04	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4
Q05	5	2	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	5	5	4	3	5
Q06	5	5	5	6	4	4	5	4	4	4	5	5	6	5	3	5	5	5	5
Q07	4	4	6	6	3	4	6	5	5	3	5	6	4	3	2	2	3	5	3
Q08	5	2	6	4	3	2	5	5	5	2	3	5	6	3	5	4	5	4	6
Q09	5	2	5	3	4	6	4	6	5	5	5	5	2	5	3	4	3	5	6
Média	5.0	3.1	5.3	4.8	3.9	4.3	5.1	4.9	5.0	3.6	4.6	4.8	4.1	3.4	3.6	3.7	3.4	4.3	4.8
Desvio Padrão	0.5	1.2	0.5	1.0	0.6	1.2	0.6	0.7	0.5	1.2	0.8	0.6	1.3	1.3	1.2	1.6	1.3	0.7	0.9

CASO CONSULTE  
PARTE IV - ASPECTOS GERAIS SOBRE A INOVAÇÃO

Respostas para as questões de 21 A 39

CÓDIGO DO	QUESTÕES				
QUESTIONÁRIO	40	41	42	43	44
Q001	3	4	5	2	3
Q002	3	4	2	4	4
Q003	4	4	3	4	4
Q005	4	3	4	3	4
Q006	4	4	4	4	5
Q007	3	3	3	3	3
Q008	4	3	3	2	2
Q009	3	4	3	2	2
Q010	4	NR	3	3	NR
Média	3.6	3.2	3.3	3.0	3.0
Desvio Padrão	0.5	0.5	0.8	0.8	1.0

**ANEXO 6**

**HIERARQUIA DE FATORES DE SATISFAÇÃO - CONSULTE**



## CASO CONSULTE

### Hierarquia de Fatores de Satisfação Por Respondente

Questionário : Q01			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
17	desenvolvimento/aprend.	endo	8.82
9	auto-realização	endo	8.73
11	reconhecimento	exo	8.64
15	trabalho em si	endo	8.55
19	ascensão profissional	exo	8.47
13	autonomia	endo	8.38
20	remuneração	exo	8.29
10	políticas administrativas	exo	8.20
12	orientação da chefia	exo	8.11
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.02
18	segurança	exo	7.94
14	meio-ambiente/conforto	exo	7.85
TOTAL			100

Questionário: Q02			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	13.11
17	desenvolvimento/aprend.	endo	12.82
11	reconhecimento	exo	12.54
19	ascensão profissional	exo	12.11
16	relacionamento c/ colegas	exo	10.68
15	trabalho em si	endo	9.97
12	orientação da chefia	exo	9.26
14	meio-ambiente/conforto	exo	5.70
13	autonomia	endo	4.99
18	segurança	exo	4.27
10	políticas administrativas	exo	3.56
20	remuneração	exo	1.00
TOTAL			100

Questionário: Q03			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	10.60
15	trabalho em si	endo	10.50
17	desenvolvimento/aprend.	endo	10.39
11	reconhecimento	exo	10.29
13	autonomia	endo	10.07
19	ascensão profissional	exo	9.54
16	relacionamento c/ colegas	exo	9.01
20	remuneração	exo	8.48
12	orientação da chefia	exo	7.42
18	segurança	exo	5.30
14	meio-ambiente/conforto	exo	4.24
10	políticas administrativas	exo	4.14
TOTAL			100

Questionário: Q04			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
11	reconhecimento	exo	10.62
9	auto-realização	endo	10.08
19	ascensão profissional	exo	9.55
15	trabalho em si	endo	9.02
17	desenvolvimento/aprend.	endo	8.49
13	autonomia	endo	8.28
16	relacionamento c/ colegas	exo	7.96
10	políticas administrativas	exo	7.75
20	remuneração	exo	7.43
14	meio-ambiente/conforto	exo	7.22
18	segurança	exo	6.90
12	orientação da chefia	exo	6.69
TOTAL			100

Questionário: Q05			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	11.98
15	trabalho em si	endo	11.38
20	remuneração	exo	10.78
11	reconhecimento	exo	10.18
17	desenvolvimento/aprend.	endo	9.58
13	autonomia	endo	8.38
16	relacionamento c/ colegas	exo	7.78
19	ascensão profissional	exo	7.19
12	orientação da chefia	exo	6.59
10	políticas administrativas	exo	5.99
18	segurança	exo	5.39
14	meio-ambiente/conforto	exo	4.79
TOTAL			100

Questionário: Q06			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	10.73
11	reconhecimento	exo	9.66
19	ascensão profissional	exo	9.12
17	desenvolvimento/aprend.	endo	9.01
15	trabalho em si	endo	8.58
12	orientação da chefia	exo	8.05
13	autonomia	endo	7.94
16	relacionamento c/ colegas	exo	7.73
14	meio-ambiente/conforto	exo	7.51
20	remuneração	exo	7.40
18	segurança	exo	7.30
10	políticas administrativas	exo	6.97
TOTAL			100

# CASO CONSULTE

## Hierarquia de Fatores de Satisfação Por Respondente

Questionário: Q07			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
11	reconhecimento	exo	11.12
9	auto-realização	endo	11.01
15	trabalho em si	endo	10.57
17	desenvolvimento/aprend.	endo	10.01
12	orientação da chefia	exo	9.45
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.90
20	remuneração	exo	8.34
19	ascensão profissional	exo	7.79
13	autonomia	endo	6.67
10	políticas administrativas	exo	6.12
18	segurança	exo	5.56
14	meio-ambiente/conforto	exo	4.45
TOTAL			100

Questionário: Q08			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
11	reconhecimento	exo	10.72
19	ascensão profissional	exo	10.61
10	políticas administrativas	exo	10.40
12	orientação da chefia	exo	9.86
9	auto-realização	endo	9.65
17	desenvolvimento/aprend.	endo	9.54
13	autonomia	endo	9.22
16	relacionamento c/ colegas	exo	9.11
20	remuneração	exo	7.50
14	meio-ambiente/conforto	exo	6.97
18	segurança	exo	6.43
15	trabalho em si	endo	NR
TOTAL			100

Questionário: Q09			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	12.84
15	trabalho em si	endo	12.04
11	reconhecimento	exo	11.24
17	desenvolvimento/aprend.	endo	10.43
12	orientação da chefia	exo	9.63
16	relacionamento c/ colegas	exo	9.31
20	remuneração	exo	8.83
10	políticas administrativas	exo	8.03
14	meio-ambiente/conforto	exo	5.62
19	ascensão profissional	exo	4.82
18	segurança	exo	4.01
13	autonomia	endo	3.21
TOTAL			100

MÉDIA DO GRUPO			
Questão	Fator de Satisfação	Tipo	Notas
9	auto-realização	endo	10.97
11	reconhecimento	exo	10.55
17	desenvolvimento/aprend.	endo	9.90
15	trabalho em si	endo	8.96
19	ascensão profissional	exo	8.80
16	relacionamento c/ colegas	exo	8.72
12	orientação da chefia	exo	8.34
20	remuneração	exo	7.56
13	autonomia	endo	7.46
10	políticas administrativas	exo	6.79
14	meio-ambiente/conforto	exo	6.04
18	segurança	exo	5.90
TOTAL			100