

O Papel dos Gestores no Desenvolvimento de Organizações Orientadas à Inovação

Milhares de novas empresas nascem e morrem todos os dias em todas as partes do mundo. O esforço para criar, nutrir e sustentar uma agenda de sobrevivência e crescimento baseada em inovação, transformação e adaptação tem sido tema de discussão entre líderes há anos. A Harvard Business Review publicou um artigo em 1985 mostrando como o empreendedorismo poderia ser um caminho para as empresas desenvolverem formas inovadoras de ganhar competitividade. Embora a maioria desses conceitos de como as organizações lutam para implementar o pensamento inovador em sua cultura corporativa permaneçam inalterados, novas descobertas sobre como o empreendedorismo acontece em empresas estabelecidas fizeram avanços consideráveis ao longo desses 37 anos. Hoje, quero compartilhar alguns desses conceitos aplicados à inovação nas organizações.

Por que as empresas não inovam?

Em primeiro lugar, vamos esclarecer por que muitas organizações estabelecidas lutam para promover a inovação como parte de sua cultura. Em minha pesquisa de doutorado, investiguei mais de 300 empresas no Brasil determinado a descobrir o que torna algumas empresas mais empreendedoras do que outras. Em minha pesquisa, descobri que as teorias institucionais explicam bastante esse fenômeno. Simplificando, a maior parte das ideias espontâneas vindas dos funcionários morre antes de ser implementada por causa das práticas institucionais que garantem que as operações diárias do negócio permaneçam corretas e eficientes. Mudanças em processos advindas de novas ideias, mesmo para o bem e comprovados, esbarram na burocracia dos formulários, autorizações, comitês de aprovação e todo tipo de barreira que torna difícil para um simples funcionário superar e obter os benefícios da implementação suas ideias.

As práticas institucionais acontecem em todas as organizações. Quanto mais velha, maior e mais complexa for a organização, mais políticas, controles e regras ela tende a ter. Se a inovação fizer parte da estratégia competitiva de uma organização, ela acabará encontrando maneiras de acolher as ideias vindas dos funcionários, quebrando algumas de suas estruturas rígidas e burocráticas através de horários de trabalho flexíveis, orçamentos abertos, tolerância a projetos mal sucedidos, alocação de recursos, suporte, tempo discricionário, modelos de remuneração baseados em resultados ou oportunidades de carreira.

Graças a essas medidas, uma cultura baseada na inovação começa a florescer e os funcionários sentem que podem criar soluções criativas para suas tarefas diárias. Ao oferecer incentivos e diminuir as barreiras burocráticas, as organizações conseguiram induzir esse comportamento empreendedor em seus funcionários. O problema era que, para que as empresas tenham o empreendedorismo como parte de sua cultura, elas precisam alimentar os três componentes da orientação empreendedora entre seus funcionários: a) a capacidade de inovar; b) a capacidade de agir com autonomia e; c) a capacidade de assumir riscos. Como os funcionários ainda enfrentam restrições para tomar decisões por conta própria e menos ainda para assumir riscos, não podemos dizer que esses funcionários são intraempreendedores, a despeito da organização estar caminhando em direção a uma organização voltada para o empreendedorismo.

Em resumo, uma empresa pode ser inovadora, mas para se tornar uma organização orientada para o empreendedorismo, seria necessário que seus funcionários sejam capazes de adotar um comportamento autônomo e assumir riscos, mas isso pode ser demais para a maioria das empresas, a menos que elas tenham como escolher a dedo os funcionários que merecem tais privilégios. Por isso fica mais fácil entender por que os gerentes desempenham um papel fundamental nesse processo.

Comportamento induzido versus comportamento autônomo

Os verdadeiros intraempreendedores praticam um comportamento empreendedor autônomo. Ou seja, esses funcionários agem com mentalidade empreendedora. Eles se apropriam de suas ideias e se sentem responsáveis por implementá-las e colher os resultados diretos desses empreendimentos. Ao contrário dos funcionários de comportamento induzido, cuja motivação depende de recompensas externas, como progressão na carreira, compensação financeira ou exposição, os intraempreendedores são movidos

por motivação intrínseca ao se engajar na promoção de mudanças ou na implementação de novas ideias. Depois de conhecer as histórias de intraempreendedores em 15 empresas diferentes no Brasil para o meu livro, aprendi que os intraempreendedores só querem ver as coisas acontecerem, se desafiam a ser melhores, a continuar aprendendo, a superar obstáculos, só a satisfação de ir além os limites para gerar conquistas significativas.

Existem intraempreendedores em todas as organizações. A maioria deles está escondida em seus departamentos, tentando conter seus impulsos. Enquanto os funcionários induzidos só crescem em um ambiente favorável e seguro para suas iniciativas, os intraempreendedores simplesmente não conseguem evitar serem impulsivos por conta própria. Quando se sentem pressionados a mudar algo, independentemente dos recursos disponíveis, das recompensas extrínsecas, ou da existência ou não de apoio, nada pode detê-los. Eles sabem que as coisas podem dar errado, mas não temem as consequências, apostam seu trabalho e sua carreira em suas ideias. Eles agem de forma autônoma e assumem riscos, portanto, eles compreendem todos os três componentes do espectro de orientação empreendedora.

Forças de puxar e empurrar dos gerentes

Ao aprender mais sobre intraempreendedores, você poderá se lembrar de alguns exemplos destes funcionários ao longo de sua carreira. Se você conseguir retratar um intraempreendedor típico, poderá concordar com a importância deles para as organizações, mas provavelmente concordará que esses funcionários também podem ser perigosos. Recusam-se a seguir ordens, são rebeldes quando querem, e são indisciplinados quando não aceitam o modelo existente. Não é raro encontrar grandes intraempreendedores que estão constantemente causando problemas e pulando de emprego em emprego. Aqui está o conflito. Como podemos desenvolver e nutrir intraempreendedores e, ao mesmo tempo, controlá-los? Considerando que este equilíbrio seja mesmo possível.

Responder a essa pergunta foi o objetivo da minha pesquisa mais recente sobre o assunto. Eu entrevistei a gerência média de 10 grandes empresas orientadas ao empreendedorismo no Brasil e os resultados me mostraram como os intraempreendedores requerem um estilo de gestão único e diferenciado que nem todos os gerentes estão preparados para oferecer.

Os intraempreendedores precisam de liberdade, mas precisam conquistá-la. Os gerentes oferecem a eles todo tipo de experiência para provar que merecem seguir livremente com seus projetos independentes. A relação gestor-intraempreendedor é muito pessoal, caso a caso, pois intraempreendedores são únicos e raros. Extensas políticas corporativas podem ser aplicadas a todos os funcionários em geral, mas não para os intraempreendedores. Quando um obstáculo acontece, um funcionário normal fica com medo e simplesmente abandona o projeto. Os intraempreendedores encaram isso como um desafio. Os gerentes precisam saber quando pressionar o funcionário a superar esse obstáculo e quando evitar que os intraempreendedores assumam riscos desnecessários. Esse equilíbrio acontece em todos os aspectos que diferenciam intraempreendedores autônomos de funcionários induzidos. Nem todos os gerentes podem enfrentar essas circunstâncias, a menos que tenham anos de experiência na gestão de pessoas e um olho muito bom para ver os talentos ocultos de sua equipe. Em outras palavras, apenas gerentes intraempreendedores podem “gerenciar” (melhor dizer: direcionar) os funcionários intraempreendedores.

Dr. Marcos Hashimoto

Managing Director, Turner School of Entrepreneurship and Innovation - Bradley University
mhashimoto2@bradley.edu

Leitura complementar:

Christensen-Salem, A.; Mesquita, L. F.; Hashimoto, M.; Hom, P. W.; Gomez-Mejia, L. R. (2021) Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring, *Journal of Family Business Strategy*, Volume 12, Issue 1, (Available in: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100412>).

Gjergji, R.; Lazzarotti, V.; Visconti, F. (2022) Socioemotional wealth, entrepreneurial behavior and open innovation breadth in family firms: The joint effect on innovation performance. *Creativity & Innovation Management*. Mar2022, Vol. 31 Issue 1, p93-108. 16p. DOI: 10.1111/caim.12478.