Ilustrações João Célio Caneschi

AUTONOMIA AOS FUNCIONÁRIOS FACILITA ACESSO A BENEFÍCIOS DA INOVAÇÃO ABERTA

POR ***ANA BURCHARTH***

Estratégias enfatizando abordagens colaborativas, como a inovação aberta, estão no topo da agenda dos executivos desde a última década. E são ainda mais relevantes neste início de quarta revolução industrial, marcada por grande efervescência tecnológica e elevado grau de incerteza sobre suas consequências. Alianças, redes e outras parcerias com agentes externos são formas de compartilhar riscos, reduzir ambiguidades e alavancar sinergias para lidar com as tecnologias digitais e os novos modelos de negócio que emergem no cenário atual.

No entanto, muitas empresas ainda enfrentam problemas com a implementação de práticas abertas de inovação, e as questões gerenciais são dificuldades comuns. Ao se comprometerem com a colaboração externa, as organizações percebem que os sistemas e rotinas existentes se tornam obsoletos, exigindo adaptações ou novas ferramentas de gestão. Existe uma grande disparidade não apenas no grau de adoção das práticas de inovação aberta, mas também na capacidade das empresas capturarem valor com elas.

Por que algumas organizações se beneficiam da colaboração com parceiros externos no processo de inovação, enquanto outras não conseguem?

Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral, uma das chaves para essa questão está no grau de autonomia concedido aos funcionários. Esse resultado surpreendente contesta a cultura corporativa hierarquizada, controladora e com processos muito bem definidos, típica de grande parcela das empresas brasileiras. Como exemplo, temos o caso do BBVA (Gianiodis, P. G.; Ettlie, J. E e Urbina, J. J. 2014) que, ao levar a cabo uma iniciativa com base nos princípios da inovação aberta, deu ao responsável pelo projeto maior liberdade para se desviar das normas financeiras e operacionais utilizadas nas outras unidades de negócios. A equipe contou com um método de laboratório, para experimentar novos processos e serviços, conseguindo levar o banco a superar seus pares europeus.

ALÉM DE ESTABELECER PRÁTICAS VOLTADAS PARA FORA DAS FRONTEIRAS DA EMPRESA, A INOVAÇÃO ABERTA TAMBÉM REQUER ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NA ORGANIZAÇÃO INTERNA

O PAPEL DA AUTONOMIA NO DESEMPENHO DA INOVAÇÃO ABERTA Além de estabelecer práticas voltadas para fora das fronteiras da empresa, a inovação aberta também requer alterações significativas na organização interna. Uma delas está ligada ao *job design* (desenho das atribuições dos funcionários). Em estudo recente, concluímos que é necessário rever o velho dilema entre coordenação e autonomia, para que a colaboração com parceiros externos gere, de fato, inovações em maior número e valor.

A autonomia se refere ao grau de liberdade, independência e escolha concedido ao funcionário, para que planeje e exerça sua função. Em nossa pesquisa, medimos a autonomia por meio de três práticas: apoio para trabalhar com ideias próprias, tempo para a criatividade e iniciação de atividades intraempreendedoras. Além de impactar o grau de satisfação e bem-estar no trabalho, a autonomia está relacionada à criatividade, motivação intrínseca, proatividade (comportamento empreendedor) e senso de propriedade. Todos esses ingredientes são fundamentais para que o funcionário consiga traduzir as oportunidades criadas com parceiros externos no melhor resultado para a empresa.

AUTONOMIA E CRIATIVIDADE As pessoas são mais criativas quando percebem ter escolhas de como proceder para realizar as tarefas que lhes são atribuídas. Permitir que os funcionários sigam suas próprias ideias no trabalho confere a eles tempo para observar e explorar. Alguma folga na rotina é necessária, porque alimenta a busca por projetos inovadores, associados a níveis elevados de incerteza, e estimula o "não óbvio" e "não trivial". Já os cargos bem definidos e com baixa autonomia tendem a encorajar perspectivas limitadas e reduzem as possibilidades de experimentação. A inovação aberta demanda muita criatividade para que o conhecimento seja transferido a contextos em que não foi, inicialmente, concebido para ser utilizado. Ser capaz de imaginar como fazer uso de uma ideia desenvolvida por terceiros, através, por exemplo, de acordos de transferência de conhecimento, depende de um ato criativo do funcionário e de tempo para negociar com os atores externos. Portanto, a experimentação é parte integrante das práticas de colaboração externa, e a autonomia é fundamental para estimular o tão imprescindível pensamento "fora da caixa".

AUTONOMIA E MOTIVAÇÃO Outro fator importante é a motivação. Do ponto de vista psicológico, os funcionários veem a autonomia como a oportunidade de influenciar o seu trabalho, o que garante entusiasmo e empenho. Em consequência, se dispõem a assumir mais riscos do que seus pares com menor autonomia. A motivação desempenha um papel-chave devido aos elevados custos de coordenação que o conhecimento externo implica. A menos que os funcionários estejam motivados, não conseguirão superar os maiores desafios de lidar com parceiros externos – atitudes protecionistas, assimetrias de informação e riscos de oportunismo. Além disso, pesquisas na área de recursos humanos revelam que a autonomia aumenta a motivação para compartilhar informações com colegas, o que é fundamental para absorção de *know-how* vindo de fora.

AUTONOMIA E PROATIVIDADE Autonomia também leva a um comportamento mais proativo e marcado por iniciativas pessoais. A proatividade é muito importante para enfrentar as imperfeições dos mercados de tecnologia, que exigem esforços adicionais. Os funcionários precisam ter capacidade de decisão para identificar as oportunidades de transferência de conhecimento, guiá-las através de processos internos e explorá-las. Como a maioria das empresas não utiliza todas as invenções que produz, a venda de ideias é uma preocupação estratégica marginal e temporária, para a qual não existem estruturas e processos bem estabelecidos. Portanto, ela depende de funcionários proativos

que tomem a iniciativa de transcender as rotinas existentes e criar novos processos que questionem o *status quo*, como a tradição de vender principalmente produtos, e não licenças. Essa nova maneira de fazer as coisas inclui não apenas os acordos de compra e venda de tecnologias com parceiros externos, mas também a criação de *spin-offs*. A autonomia faz com que os funcionários se sintam incentivados a engajar-se em um empreendimento que envolva a criação ou comercialização de novas ideias, vindas de fora. O desafio para a gestão é a construção de um clima organizacional que apoie indivíduos empreendedores nas transações com parceiros externos.

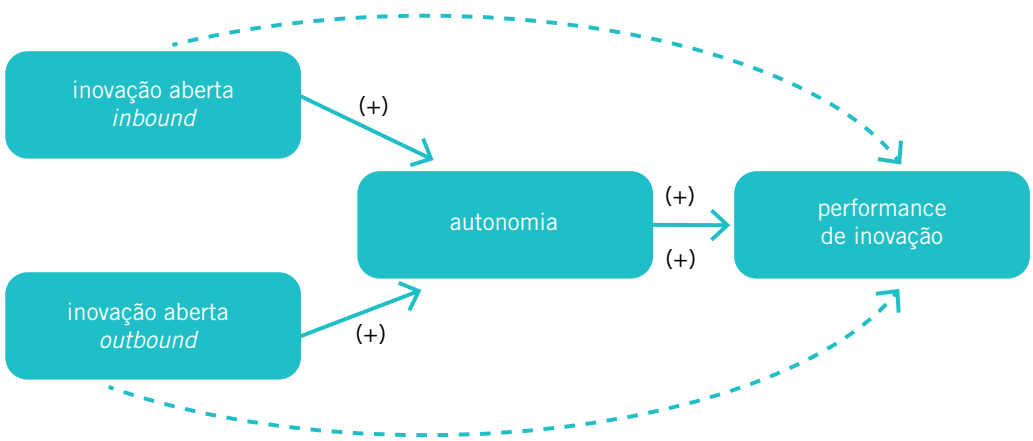
A AUTONOMIA TAMBÉM FAVORECE A APRENDIZAGEM PRÁTICA, À MEDIDA QUE OS FUNCIONÁRIOS SE ENVOLVEM MAIS E SÃO MAIS BEM INFORMADOS SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO

AUTONOMIA E SENSO DE PROPRIEDADE A autonomia também favorece a aprendizagem prática, à medida que os funcionários se envolvem mais e são mais bem informados sobre o processo de trabalho. Essa experiência gera um senso de propriedade mais amplo do seu exercício e das tarefas a serem executadas. É essa atitude em relação às próprias tarefas que estimula os funcionários a encontrarem mercados externos para ideias e tecnologias difíceis de serem implementadas dentro da empresa. Normalmente, os funcionários desenvolvem soluções para problemas que lhes são pessoalmente gratificantes e trabalham mais quando percebem que seus esforços não são arquivados ou esquecidos. Assim, altamente envolvidos e com elevado senso de propriedade, são mais propensos a trabalhar fora dos domínios organizacionais existentes, seja do ponto de vista do conhecimento, do mercado ou da tecnologia.

A **Figura 1** reúne os principais resultados da nossa pesquisa, evidenciando que a autonomia media (ou explica) a relação entre inovação aberta e o desempenho organizacional (do ponto de vista da performance da inovação).

Nossos resultados mostram que o aproveitamento de oportunidades externas, através das práticas de inovação aberta (seja *inbound* ou *outbound*), requer não apenas que os gestores facilitem estrategicamente estas atividades, mas também que os funcionários tenham liberdade para conduzir o trabalho, com base em sua capacidade de tomar e executar decisões.

FIGURA 1 | AUTONOMIA COMO MEDIADORA ENTRE INOVAÇÃO ABERTA E PERFORMANCE DE INOVAÇÃO



EM TERMOS DE RESULTADOS DE PERFORMANCE, A INOVAÇÃO ABERTA É CONSIDERADA UM MEIO DE ACELERAR OS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO INTERNOS E MAXIMIZAR OS LUCROS DA INOVAÇÃO

RESULTADOS DA INOVAÇÃO ABERTA A inovação aberta envolve a execução de uma ampla gama de práticas relacionadas à aquisição e comercialização de conhecimento externo – também conhecidas como dimensões de *inbound* e *outbound*. A inovação aberta *inbound*, ou de "fora para dentro", inclui desde simples pesquisas na Internet até práticas mais complexas, como a compra de P&D, que têm como objetivo comum a absorção de conhecimento. Já as práticas de inovação aberta *outbound*, ou de "dentro para fora", envolvem a transferência de conhecimento para parceiros externos, que podem incluir acordos de licenciamento, cooperação e revelação gratuita de tecnologias.

Em termos de resultados de performance, a inovação aberta é considerada um meio de acelerar os processos de desenvolvimento internos e maximizar os lucros da inovação. Ela facilita o acesso aos recursos, conhecimentos e competências, que de outra forma estariam indisponíveis para a empresa, além de permitir que as organizações capturem o potencial monetário e estratégico da comercialização ativa de conhecimento. No entanto, essa abertura também envolve custos relevantes de absorção e transferência de conhecimento: cognitivos (por exemplo, atenção da gestão), de transação (por exemplo, medo de oportunismo) e de organização (por exemplo, tempo). Esses custos podem se manifestar como projetos de desenvolvimento de novos produtos mais lentos e caros, ou como cota de mercado reduzida. No entanto, estudos recentes revelam que, realizada simultaneamente, a compra e venda de conhecimento reduz a produtividade total da inovação. Ou seja, os resultados da inovação aberta são muito variáveis.

Em nossa pesquisa, medimos a performance tanto como a porcentagem da receita proveniente de produtos introduzidos no mercado, nos últimos três anos, quanto como o número de novos produtos introduzidos nesse período.

***TRADE-OFF* ENTRE AUTONOMIA E CONTROLE** Limitar a autonomia dos funcionários e monitorar de perto o seu comportamento pode dificultar a inovação aberta, mas também produzir efeitos colaterais positivos, como maior coordenação, alinhamento estratégico e utilização mais eficiente dos recursos. Não ignoramos o conhecido *trade-off* entre autonomia e controle, mas nossa pesquisa identifica como ele acontece no contexto de colaboração externa. E a exemplo de outros paradoxos de gestão, o caminho do meio não é necessariamente o melhor ou a possibilidade mais concreta para a maioria dos executivos. Os gestores precisam tomar decisões para equilibrar esse *trade-off*, e nosso estudo sugere que, para implementar a inovação aberta com mais eficiência, devem sacrificar o controle em favor da autonomia.

Ana Burcharth, Ph.D, é professora e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

Os argumentos aqui apresentados se apoiaram em estudo realizado em colaboração com os professores Helle Alsted Søndergaard (Universidade de Aarhus) e Mette Præst Knudsen (Universidade do Sul da Dinamarca), que teve como base os dados quantitativos de um questionário aplicado em 2010, em 331 empresas na Dinamarca.

CONCLUSÃO

Um fator importante que explica por que as empresas lucram com a adoção de um modelo de inovação aberta é a concessão de autonomia aos seus funcionários. Os benefícios da inovação aberta são completamente capturados somente quando as empresas adotam uma série de práticas organizacionais internas que garantem a seus funcionários o tempo, a liberdade e a independência para realizar bem o seu trabalho.

Nosso estudo mostra que a inovação aberta requer não apenas conexões com o mundo exterior, mas também alterações organizacionais relevantes em termos de *job design*. Além de esforços explícitos para incentivar a utilização de práticas *inbound* e *outbound*, os gestores que querem produzir resultados com a colaboração externa devem também garantir autonomia para os seus funcionários, formalizando possibilidades de autodirigirem o seu trabalho. Mas, essa não é uma tarefa trivial, já que requer o envolvimento de várias áreas, dentre elas, o RH. Além disso, autonomia pressupõe o envolvimento dos gerentes de nível médio, que são, de fato, os que têm o poder de conferir soberania a suas equipes.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BURCHARTH, Ana Luiza de Araujo; KNUDSEN, Mette Praest; SØNDERGAARD, Helle Alsted. The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*. **Em revisão para publicação.**

BURCHARTH, Ana Luiza de Araujo; KNUDSEN, Mette Praest; SØNDERGAARD, Helle Alsted. Neither invented nor shared here: the impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices. *Technovation*, Oxford, v. 34, n. 3, p. 149-161, Mar. 2014.

COLOMBO, Massimo G.; PIVA, Evila; ROSSI-LAMASTRA, Cristina. Authorising employees to collaborate with communities during work hours: when is it valuable for firms? *Long Range Planning*, Oxford, v. 46, n. 3, p. 236-257, Jun. 2013.

CRISCUOLO, Paola; SALTER, Ammon; TER WAL, Anne L. Going underground: bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, Hanover, v. 25, n. 5, p. 1.287-1.305, Sept/Oct. 2014.

FOSS, Nicolai J.; LAURSEN, Keld; PEDERSEN, Torben. Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, Hanover, v. 22, n. 4, p. 980-999, Jul/Ago. 2011.

GIANIODIS, Petter G.; ETTLIE, John E.; URBINA, Jose J. Open service innovation in the global banking industry: inside-out versus outside-in strategies. *Academy of Management Perspectives*, Briar Cliff Manor, v. 28, n.1, p. 76-91, Feb. 2014.

WEST, Joel; BOGERS, Marcel. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Oxford, v. 31, n. 4, p. 814-831, Jul. 2014.