

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Maurício Lederman

**Práticas de Reconhecimento e Recompensa no Processo de  
Inovação: Estudo de Caso em Empresa do Setor Elétrico**

Porto Alegre

2016

Maurício Lederman

**Práticas de Reconhecimento e Recompensa no Processo de Inovação:  
Estudo de Caso em Empresa do Setor Elétrico**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração de Qualidade e Inovação.

Orientadora: Prof. Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues

Porto Alegre

2016

Maurício Lederman

**Práticas de Reconhecimento e Recompensa no Processo de Inovação:  
Estudo de Caso em Empresa do Setor Elétrico**

Esta dissertação foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

Prof. Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues

**Orientadora PPGEP/UFRGS**

---

Ricardo Augusto Cassel

**Coordenador PPGEP/UFRGS**

**Banca Examinadora:**

Prof. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz (PPGEP/UFRGS)

Prof. Aline Marian Callegaro (UFRGS)

Prof. Letícia Martins de Martins (IFRS)

Dedico este trabalho à minha família, em especial, meu Pai José Lederman, minha Mãe, Alice Lederman (*in memoriam*), à minha esposa e filha, Cristine Freitas de Oliveira e Viviana de Oliveira Lederman, pela paciência e amor incondicional. Amo vocês todos.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais, José Lederman e Alice Lederman (*in memorian*), que sempre incentivaram o estudo e o desenvolvimento do conhecimento.

À minha esposa Cristine Freitas de Oliviera e minha filha Viviana de Oliveira Lederman, que nasceu bem quando comecei o mestrado. Vocês duas são a razão da minha vida. Obrigado pelo suporte, amor e dedicação durante todo o projeto.

Aos colegas e Diretores do Grupo CEEE, que me permitiram o desenvolvimento deste trabalho, em especial aos colega Cristian Hans Correa, Cláudio Soares dos Santos e Vinícius Ramos Viacava pela parceria de sempre.

Aos meus Irmãos da Loja Oswald Wirth, 183, que em função do meu afastamento temporário dos trabalhos, sempre deram apoio para que eu pudesse me dedicar a este projeto.

À Professora orientadora Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, que não mediu esforços para ajudar na construção deste trabalho, com empenho e dedicação exemplares.

À UFRGS, pela oportunidade e por ter me disponibilizado excelentes professores. Saibam que foi de grande aprendizado tê-los como meus mestres.

## RESUMO

A cultura da Inovação é algo almejado pelas organizações para a melhoria de desempenho e de sua vantagem competitiva. Num ambiente de regulação, onde a inovação é tema obrigatório, caso do setor elétrico por exemplo, passa a ser fundamental o tratamento diferenciado a este processo. No entanto, a inovação deve ser estruturada de forma que as práticas de gestão de pessoas permitam que se crie um ambiente de desenvolvimento organizacional, pois ele é um pilar importante na construção de uma cultura de inovação. A integração entre estes dois processos, portanto, torna-se fundamental e, nesse sentido, este trabalho tem como objetivo geral de Propor a integração dos processos de gestão de pessoas e inovação no Grupo CEEE e, para isso, tratou-se como objetivos específicos em dois artigos, sendo: (i) propor diretrizes para a gestão da inovação do Grupo CEEE a partir da análise das práticas de gestão de pessoas; e (ii) estruturar um programa de reconhecimento e recompensas visando o incentivar o processo de inovação. Trata-se de dois estudos de caso, de natureza aplicada qualitativa exploratória, no intuito de levantar o máximo de informações acerca dos temas, tendo como principal contribuição preencher uma lacuna identificada na gestão da inovação da empresa em estudo, mas servindo também como exemplo para as demais empresas do setor de energia. Como resultados deste trabalho, foi possível propor alternativas nos processos de gestão de pessoas visando o desenvolvimento de uma cultura de inovação, além de também, propor uma metodologia visando o reconhecimento e a recompensa no processo de inovação, pilar importante do processo de gestão de pessoas para desenvolver uma cultura de inovação. Uma vez implementada estas propostas, será possível perceber a integração destes dois processos, permitindo a empresa obter ganhos em todas as dimensões da inovação, atendendo ao proposto no objetivo geral.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas. Inovação. Reconhecimento. Recompensa

## **ABSTRACT**

The culture of innovation is something pursued by organizations to improve performance and competitive advantage. In an environment regulated, where innovation is required subject, in the case of the electricity sector for example, it becomes fundamental differential treatment in this process. However, innovation must be structured so that personnel management practices allow you to create an organizational development environment because it is an important pillar in building a culture of innovation. The integration between these two processes, so it is essential and in this sense, this work has as main objective to propose the integration between the personnel management processes and innovation in CEEE Group and, therefore, treated as specific goals in two articles, namely: (i) personnel management practices in the Innovation Process; and (ii) Recognition and reward the Innovation Process. These are two case studies, exploratory qualitative applied nature, in order to get as much information about the themes with the main contribution to fill a gap identified in the company's innovation management study, but also serving as an example to other companies in the energy sector. As a result of this work, it was possible to propose alternatives in the personnel management process aiming the development of a culture of innovation, and also propose a methodology aiming to recognize and reward the innovation process, important pillar of personnel management process to develop a culture of innovation, Once implemented these proposals, it will be possible to realize the integration of these two processes, enabling the company to obtain gains in all dimensions of innovation, given to the overall objective.

**Keyword:** Personnel management. Innovation. Recognition. Reward.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo do Comportamento Organizacional.....	25
Figura 2.2 - Representação das etapas do trabalho.....	29
Figura 3.3 – Modelo do Comportamento Organizacional.....	58
Figura 3.4 – Sistema de recompensas organizacionais.....	60
Figura 3.5 – Representação das etapas do trabalho.....	63
Figura 3.6 - Mapeamento do Processo de Inovação.....	66
Figura 3.7: Representação da proposta do Programa de Reconhecimento e Recompensa.....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Dimensões e Objetivo de cada dimensão da pesquisa de clima organizacional.....	31
Tabela 2.2 - Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.....	32
Tabela 2.3 - Matriz de ponderação do PCS.....	35
Tabela 2.4 - Proposta de dimensão a ser inserida na pesquisa de clima organizacional.....	39
Tabela 2.5 - Matriz de ponderação do PCS ajustada.....	40
Tabela 2.6 - Proposta de inserção do tema inovação na avaliação de desempenho.....	41
Tabela 3.7 - Síntese das entrevistas realizadas com os gestores das empresas.....	65
Tabela 3.8 - Matriz multicriterial de pontuação de reconhecimento e recompensa nos projetos de inovação.....	68

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	14
1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	15
1.5 REFERÊNCIAS .....	16
<b>2 - ARTIGO 1: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	<b>20</b>
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	<b>22</b>
2.2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	23
2.2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	24
2.2.2.1 <i>Comportamento Microorganizacional</i> .....	25
2.2.2.2 <i>Comportamento Mesoorganizacional</i> .....	26
2.2.2.3 <i>Comportamento Macroorganizacional</i> .....	26
2.2.3 INOVAÇÃO .....	27
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	<b>28</b>
2.3.1 ETAPAS DO TRABALHO .....	29
2.4 RESULTADOS .....	<b>31</b>
2.4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL .....	31
2.4.1.1 <i>Clima Organizacional</i> .....	31
2.4.1.2 <i>Plano de Desenvolvimento Profissional</i> .....	35
2.4.1.3 <i>Avaliação de Desempenho</i> .....	36
2.4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	37
2.4.3 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE INOVAÇÃO .....	39
2.5 CONCLUSÃO .....	<b>42</b>
2.6 REFERÊNCIAS .....	<b>44</b>
<b>3 - ARTIGO 2: O RECONHECIMENTO E A RECOMPENSA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO</b> .....	<b>50</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	<b>52</b>
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	<b>54</b>
3.2.1 INOVAÇÃO .....	54
3.2.2 INOVAÇÃO NO SETOR ELÉTRICO .....	56
3.2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO SUPORTE À INOVAÇÃO NO SETOR ELÉTRICO .....	57
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	<b>62</b>
3.3.1 ETAPAS DO TRABALHO .....	62

3.4 RESULTADOS.....	64
3.4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	64
3.4.1.1 <i>Análise das Entrevistas</i> .....	65
3.4.1.2 <i>Mapeamento do processo de inovação no Grupo CEEE</i> .....	66
3.4.2 PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSAS NO GRUPO CEEE .....	67
3.4.2.1 <i>Avaliação no processo de Inovação</i> .....	67
3.4.2.2 <i>Propor metodologia para julgamento dos projetos visando o processo de reconhecimento e recompensa</i> .....	68
3.4.2.3 <i>Programa de Reconhecimento e Recompensa</i> .....	69
3.5 CONCLUSÃO.....	71
3.6 REFERÊNCIAS .....	73
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONAMENTOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VINCULADAS AO PROCESSO DE INOVAÇÃO NA EMPRESA.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B: QUESTIONAMENTOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE INOVAÇÃO NA EMPRESA GRUPO CEEE .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE C: ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA NAS EMPRESAS DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>87</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A obrigatoriedade setorial no desenvolvimento de projetos vinculados à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nas empresas de energia, fez com que a discussão sobre a inovação de uma maneira mais ampla pudesse ser considerada neste trabalho. Por ano, as empresas do setor de energia têm que aplicar 0,5% de sua receita operacional líquida em P&D, previsto no Manual de P&D da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL (2012) e sendo assim, considera-se importante a sua efetividade em função dos altos valores envolvidos, principalmente, porque as inovações devem gerar benefícios para a empresa, clientes e sociedade de uma maneira geral.

A empresa em estudo é o Grupo CEEE, uma empresa pública do setor de energia, que atua nas áreas de Geração, Transmissão e Distribuição de Energia e que possui um processo instaurado de P&D, focado em produto e processo. O processo de P&D é restrito, devido à regulação setorial, sendo que os conceitos do Manual de Oslo (2005) propõem um conceito mais amplo, incluindo as dimensões de *marketing* e gerencial.

Desta forma, para que a efetividade no processo de inovação aconteça na empresa, foi necessário conhecer também as práticas de gestão de pessoas e suas interações, especialmente o sistema de recompensa e o reconhecimento que formam um pilar importante para o desenvolvimento da inovação (BALANAGA; VIJAYALAKSHMI, 2012; DAVILA et al., 2007; HANASHIRO; MARCONDES, 2002; RYNES et al., 2004). Nesse contexto, é importante que as empresas tenham um processo de inovação estruturado, e que as práticas de gestão de pessoas estejam vinculadas a ele, numa relação ganha-ganha.

A avaliação das práticas do processo de gestão de pessoas, permite a proposição de alternativas que visem atender as diretrizes estratégicas e o processo de inovação (LACOMBE et al., 2008), no entanto, se mal avaliado o processo de gestão de pessoas, pode-se ter como consequência um processo de desmotivação com perdas de talentos e lideranças. Para Uz Kurt et al. (2013), Machado (2007) e Wolf et al. (2011), a Liderança é o aspecto central da inovação

e, para Witt (2009), a ausência desta liderança gera perda de produtividade empresarial.

A empresa já possui diversas práticas de gestão de pessoas, logo elas podem ser estudadas. Também podem ser verificadas as possibilidades de se implantar um escopo ampliado de inovação, considerando, as limitações impostas pela regulação setorial. Por isso, este trabalho se propõe a estudar estes dois temas: a gestão de pessoas e a inovação, levantando informações acerca destes dois processos e, ao final, propor diretrizes para o processo inovativo da empresa através das práticas de gestão de pessoas, visando sua integração. Surge então a necessidade de aprofundar o tema gestão de pessoas para entender como está com o desenvolvimento da inovação numa empresa do setor de energia.

## 1.1 OBJETIVOS

O processo de inovação é importante para a empresa, inclusive no que diz respeito a recursos assegurados para o desenvolvimento deste processo. As práticas de gestão de pessoas instituídas ao longo dos anos na empresa podem ser instrumentos para o desenvolvimento organizacional e para a criação de uma cultura de inovação. Logo, o objetivo geral desta dissertação é propor a integração dos processos de gestão de pessoas e inovação no Grupo CEEE.

Como objetivos específicos têm-se:

- (i) propor diretrizes para a gestão da inovação do Grupo CEEE a partir da análise das práticas de gestão de pessoas;
- (ii) estruturar um programa de reconhecimento e recompensas visando o incentivar o processo de inovação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho é desenvolvido a partir da abordagem de gestão de pessoas e as práticas vinculadas a este tema, buscando entender como a empresa está estruturada no que diz respeito aos processos de gestão de pessoas, para atender o processo de inovação.

No cenário da inovação, a empresa têm um processo de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, instituído pelo Órgão Regulador, a Agência Nacional de

Energia Elétrica - ANEEL, e regulamentado pelo Manual de P&D (2012) na qual institui a aplicação de 0,5% da Receita Operacional Líquida em projetos de inovação. Estes projetos têm como foco a tecnologia, fazendo com que hajam poucos profissionais envolvidos devido a sua complexidade. Por isso, faz-se necessário, como parte do desenvolvimento de uma cultura de inovação, a averiguação de como as atuais práticas de gestão de pessoas no Grupo CEEE estão vinculadas aos processos de inovação. A partir disso, pode-se propor a estruturação de um programa de reconhecimento e recompensas, incentivando mais colaboradores a contribuírem com a melhoria contínua organizacional, conforme preconizado no Manual de Oslo (2005).

Nesse sentido, entende-se como importante a integração entre as práticas de gestão de pessoas e o processo de inovação, pois a mesma é basilar na promoção da criatividade e inovação organizacional (RODRIGUES; VELOSO, 2013). Conclusão semelhante apresenta o trabalho de Shipton et al.; (2005, 2006) sugerindo uma maior integração entre as áreas de Recursos Humanos e a Área de Inovação na gestão de ideias, pois a área de Recursos Humanos pode desenvolver condições facilitadoras no processo de inovação. Jiang et al. (2012), encontra uma relação positiva em diversas práticas de gestão de pessoas, como no sistema de recompensas, pois acredita que quando as pessoas se sentem valorizadas pela organização, há a reciprocidade em relação a geração de ideias e trabalho em equipe o que, conseqüentemente, leva a um ambiente colaborativo e criativo, fundamental para a inovação.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho apresenta uma introdução, dois artigos, um complementar ao outro e uma conclusão geral. No primeiro artigo são identificadas as práticas de gestão de pessoas no processo de inovação onde o foco é analisar os mecanismos de gestão de pessoas e de como eles se relacionam com o processo de inovação. O segundo artigo trata da proposição de ações que visem o reconhecimento e recompensa das pessoas no processo de inovação da empresa.

Como metodologia, o primeiro artigo trata-se de um estudo de caso, onde é realizada uma pesquisa de campo qualitativa com objetivo exploratório visando

entender como o processo de Gestão de Pessoas interage com o processo de Inovação No segundo artigo é realizado também um estudo de caso, utilizando uma pesquisa de campo qualitativa com objetivo exploratório, propondo ao final do trabalho, os ajustes necessários no processo de inovação bem como estruturar uma metodologia que permita uma sistemática de reconhecimento e recompensa visando uma melhor integração entre os processos de gestão de pessoas e inovação. Estes artigos são apresentados na seguinte forma:

Artigo 1: *Práticas de Gestão de Pessoas no Processo de Inovação*

Artigo 2: *O Reconhecimento e a Recompensa no Processo de Inovação: Estudo de caso numa Empresa do Setor Elétrico.*

Ao final da exposição desses dois artigos, apresenta-se a conclusão geral, considerando o levantamento das informações acerca dos processos pesquisados, bem como dos referenciais teóricos utilizados.

#### 1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho se limita a partir das práticas adotadas na empresa sobre Gestão de Pessoas e Inovação, contribuir através da análise e fundamentação teórica, para a integração entre estes dois processos. No entanto, não foi objeto deste trabalho, abordar a avaliação dos projetos de inovação e os resultados que eles trazem para a empresa, tampouco discutir sobre as práticas de gestão de pessoas, se estão certas ou erradas, podendo estes, serem temas para futuros trabalhos.

## 1.5 REFERÊNCIAS

BALANAGA G. K., VIJAYALAKSHMI, V. Theoretical construct on employee retention strategies and its bang in automobile industry in India, **European Journal of Social Sciences** , v. 30, n. 2 , p. 254-262, 2012.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da Inovação** – como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Ed. Bookmann, 2007.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. (2002) A Perspectiva de um Sistema Estratégico de Recompensas para Executivos: Desafios e Oportunidades. **Anais do XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD**,[CD-ROM], Salvador, BA, Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/GRT/2002\\_GRT718.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT718.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2014.

JIANG, J.; WANG, S.; ZHAO, S. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 23, n. 19, p.4025-4047, nov. 2012.

LACOMBE, B. MARIA B.; ALBUQUERQUE, LINDOLFO G., Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil . **RAUSP - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

MACHADO, D. D. P. N. Innovative Organizations: a study of the factors that constitute an innovative environment. **RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v. 4, n. 2, p. 5-28, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/87>>. Acesso em: 03 Mar. 2014

**MANUAL DE OSLO**: Proposta para Diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, Departamento Estatístico da Comunidade Européia, FINEP: Agência Brasileira de Inovação, 3 ed., 2005.

RYNES, S. L., GERHART, B., & MINETTE, M. A. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381–394, 2004.

RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis , v. 13,n. 3,p. 293-308, dez. 2013. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572013000300007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572013000300007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 mar. 2016.

SHIPTON, H et al. Managing People to Promote Innovation. **Creativity And Innovation Management**, v. 14, n. 2, p.118-128, jun. 2005. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://api.wiley.com/onlinelibrary/tdm/v1/articles/10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

SHIPTON, H. et al. HRM as a predictor of innovation. **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 1, p.3-27, fev. 2006. Wiley-Blackwell. Disponível em: <http://api.wiley.com/onlinelibrary/tdm/v1/articles/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>. Acesso em: 03 mar. 2016.

UZKURT, C., KUMAR, R., & ENSARI, N.. Assessing organizational readiness for innovation: an exploratory study on organizational characteristics of innovativeness. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 10, n. 04, ago. 2013.

WITT, D. **Gestão de pessoas e as crises econômicas**. Porto Alegre: Especialização em gestão de pessoas. Trabalho de conclusão de especialização, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

WOLF, P., KAUDELA-BAUM, S., & MEISSNER, J. O. Exploring innovating cultures in small and medium-sized enterprises: findings from Central Switzerland. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 3, p. 242-274, mar. 2011.

## **2 - ARTIGO 1: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO**

### **RESUMO**

Este trabalho aborda três temas centrais para uma empresa ser considerada inovadora, a saber: Gestão de Pessoas; Comportamento Organizacional com as suas respectivas tipologias e, Inovação. O entendimento destes temas favorece o aprofundamento da discussão acerca do que a teoria aborda, bem como, permite uma avaliação da prática gerencial na empresa em estudo, sobre estes temas. Nesse sentido, para este trabalho, a proposta foi de analisar as diversas práticas de gestão de pessoas no Grupo CEEE, e propor ajustes no processo, de forma que estes ajustes permitam que a cultura da inovação prospere. Sendo assim, o objetivo geral do trabalho foi verificar de que forma o processo de gestão de pessoas pode contribuir para a inovação. Para isso realizou-se um estudo de caso de natureza aplicada qualitativa exploratória. Como resultados, as propostas realizadas no processo de gestão de pessoas, podem ajudar a empresa a desenvolver a cultura de inovação.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas. Inovação. Comportamento Organizacional.

**ABSTRACT**

This paper addresses three topics considered central to a company to be considered as innovative, namely: Personnel Management; Organizational behavior with their respective typologies and Innovation. The understanding of these topics allows favors discussion about the theory approaches, as well as allow an assessment of management practice in the company under study, on these issues. In this sense, for this work, the proposal was to analyze the various personnel management practices in CEEE Group, and propose adjustments to the process, so that these settings allow the culture of innovation thrives. Therefore, the overall objective this study was check how the management process of personnel can contribute to innovation. For this we performed a case study of nature exploratory qualitative applied. As a result, the proposals made in the personnel management process can help the company develop a culture of innovation.

**Keywords:** Personnel management. Innovation. Organizational behavior

## 2.1 INTRODUÇÃO

A inovação é o grande diferencial competitivo das organizações, gerando benefícios sociais e econômicos e com o mesmo propósito estão as pessoas, com a capacidade de operar os processos e gerar os resultados empresariais almejados. Nesse sentido, o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. A competitividade de uma organização não depende apenas de fatores econômicos, mas também da sua eficiência organizacional. A tecnologia ajuda muito nesse aspecto, porém, não menos importantes são as pessoas que fazem da sua rotina de trabalho e suas qualificações, a garantia da forma como será disponibilizado os produtos e serviços (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Neste contexto é fundamental que as empresas, de um modo geral, tenham desenvolvido uma estrutura de gestão de pessoas capaz de reter os talentos e garantir bons resultados em termos de produtividade (WITT, 2009). Para tanto, Lacombe et al. (2008) enfatizam que as práticas de gestão de pessoas têm pouca utilidade se essas não estiverem relacionadas a uma diretriz estratégica.

Tamayo e Pascoal (2003), consideram que a desvinculação das metas de trabalho com as estratégias de Recursos Humanos (RH), pode ser fator determinante para o insucesso de alguns programas motivacionais e, neste processo, deve-se distinguir a relação entre motivar e incentivar. “Ambas estão relacionadas com a questão de satisfação e necessidades. Cabe lembrar que motivação é um processo interno, ao passo que incentivo é um processo externo” (TEIGA, 2006, p. 73).

Enfatiza Herzberg (1975), que os fatores motivacionais estão ligados às condições de trabalho do indivíduo, desde o ambiente físico do trabalho, o relacionamento com os colegas e superiores, os regulamentos e os benefícios que a empresa proporciona. Estes fatores já viraram regra entre as empresas, ou seja, fazem parte da cultura da organização e a existência dos mesmos é necessária para manter os funcionários no mínimo satisfeitos.

A cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos, do seu mercado e de suas práticas

gerenciais. A partir da sua fundação, as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história (FREITAS, 1997). A mudança pode ocorrer por pressões externas à organização, ou por alterações internas e, é neste contexto, que a inovação influencia as mudanças organizacionais.

Davila et al. (2007) enfatizam que a inovação requer sistemas de avaliações e incentivos para que possam proporcionar rendimentos consideráveis e continuados. No entender de Hanashiro e Marcondes (2002), é preciso também prover fontes potenciais de recompensas que proporcionem satisfação intrínseca aos colaboradores, pois esta poderá contribuir para a melhoria da competitividade das empresas. Cabe salientar que a recompensa e o reconhecimento são termos recorrentes quando se trata do tema Inovação.

O gerenciamento das recompensas é atualmente um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas (SILVA, 2013). Também é utilizado como forma de reter pessoas e talentos (HANASHIRO, 2008). Fochesato (2002) enfatiza a necessidade da empresa valorizar o uso da capacidade intelectual, iniciativa e criatividade com recompensas.

A definição de recompensas, principalmente focada em salários, expandiu-se para proposição de valor global oferecido ao colaborador. O pacote total inclui: compensação - salário-base, incentivos em curto e longo prazos; benefícios - cuidado médico, aposentadoria, equilíbrio trabalho/vida e outros benefícios; carreira - treinamento, desenvolvimento e oportunidades de carreira (GROSS; FRIEDMAN, 2004).

Bohlander et al. (2005) enfatizam que para a maioria dos funcionários, o salário tem um peso direto, não apenas em seu padrão de vida, mas também no *status* e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele.

A empresa em estudo é uma empresa do setor elétrico, atuante nas áreas de Geração, Transmissão e Distribuição de energia e proporciona uma série de benefícios para os seus colaboradores, como o Plano de Cargos e Salários -

PCS, previdência privada, bônus alimentação, auxílio creche, participação nos resultados, convênios com Universidades, entre outros benefícios previstos em acordo coletivo de trabalho.

Salienta-se que todo este aparato de benefícios, gerou ao longo dos 70 anos de existência da empresa, uma cultura organizacional onde aquilo que era para ser um benefício como incentivo ou recompensa pela produtividade, se tornou uma obrigação trabalhista sem que haja qualquer vinculação com o processo inovativo que a mesma possui.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é Propor diretrizes para a gestão da inovação para o Grupo CEEE a partir da análise das práticas de gestão de pessoas e como objetivos específicos: *(i)* analisar os dados da pesquisa de clima organizacional; *(ii)* analisar o plano de desenvolvimento profissional e, *(iii)* analisar o processo de avaliação de desempenho, de forma a obter informações sobre a satisfação dos colaboradores.

Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção apresenta a introdução e os objetivos do trabalho. A segunda seção apresenta o referencial teórico enfatizando o tema gestão de pessoas, comportamento organizacional e inovação. A terceira seção ilustra os procedimentos metodológicos utilizados, seguida da quarta seção com os resultados e, por fim, a quinta seção apresenta a conclusão, além das sugestões para trabalhos futuros.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda três temas considerados centrais para o desenvolvimento do trabalho, a saber: Gestão de Pessoas; Comportamento Organizacional com as suas respectivas tipologias e, Inovação. O entendimento destes temas permite o aprofundamento da discussão acerca do que a teoria aborda e a prática gerencial da empresa, demonstrada na seção 4.

### 2.2.1 Gestão de Pessoas

O entendimento de Gestão de Pessoas é controverso. Apesar de haver diversos artigos publicados nos principais editoriais, Mascarenhas e Barbosa (2013) identificaram uma grande fragilidade na conceituação nos 32 periódicos que analisaram sobre o tema entre 2000 e 2010, predominando uma retórica de Recursos Humanos (RH) como “o ser humano como principal ativo da organização”. Por outro lado, Gallon et al. (2013), em levantamento de 192 artigos sobre o tema Gestão de Pessoas, concluíram que os estudos mostram pouca contribuição acadêmica no desenvolvimento de novos conceitos sobre o tema limitando-se, muitas vezes, a apenas medir resultados.

Lacombe et al. (2008) entendem que a Gestão de Pessoas não é vista de forma sistêmica, separando os processos afetos às pessoas, da gestão dos resultados, e, por tudo isso, a função Gestão de Pessoas passou a ganhar um olhar mais estratégico nas organizações (MASCARENHAS, 2008), bem como novos estudos teóricos, visando uma compreensão mais abrangente sobre o tema, em relação ao desempenho das organizações e a estratégia organizacional (SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

Neste sentido, os trabalhos de Alves e Kraute (2014) e Gigliotti (2013) revelaram que não há relação entre o desempenho financeiro da empresa e os fatores de remuneração individuais, no entanto, o pacote de benefícios serve para atração e retenção de talentos. A retenção de talentos, bem como o desenvolvimento organizacional, treinamento, a recompensa e o reconhecimento são fundamentais para a construção de equipes de boa *performance* (BALANAGA; VIJAYALAKSHMI, 2012).

Rynes et al. (2004) entendem que a remuneração e todo o pacote de incentivos não são suficientes para a motivação, sendo necessário criar outros instrumentos motivacionais. Reconhecimento na forma de valorização não monetária também deve ser instituída para a utilização estratégica do conhecimento para receber benefícios de longo prazo (AJAY; MORENO, 2015). A recompensa e o reconhecimento são fundamentais para motivar os funcionários a trabalhar (MAHAZRIL et al., 2012).

As políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser desenvolvidas e estimuladas para gerar o bem-estar do trabalho (DEMO et al., 2012), ou seja, há o entendimento de que as pessoas não se contentam apenas com salário, e pacote de benefícios. É necessário, também, instrumentos que estimulem a motivação e a recompensa adequada para a sua continuidade na empresa. A este respeito, a motivação é a força que atua dentro de um indivíduo para iniciar e dirigir o seu comportamento (QUINTERO; QUINTERO, 2013).

Isto posto, torna-se fundamental o entendimento do comportamento organizacional para compreender melhor o processo de gestão de pessoas nas empresas e a produção dos seus resultados.

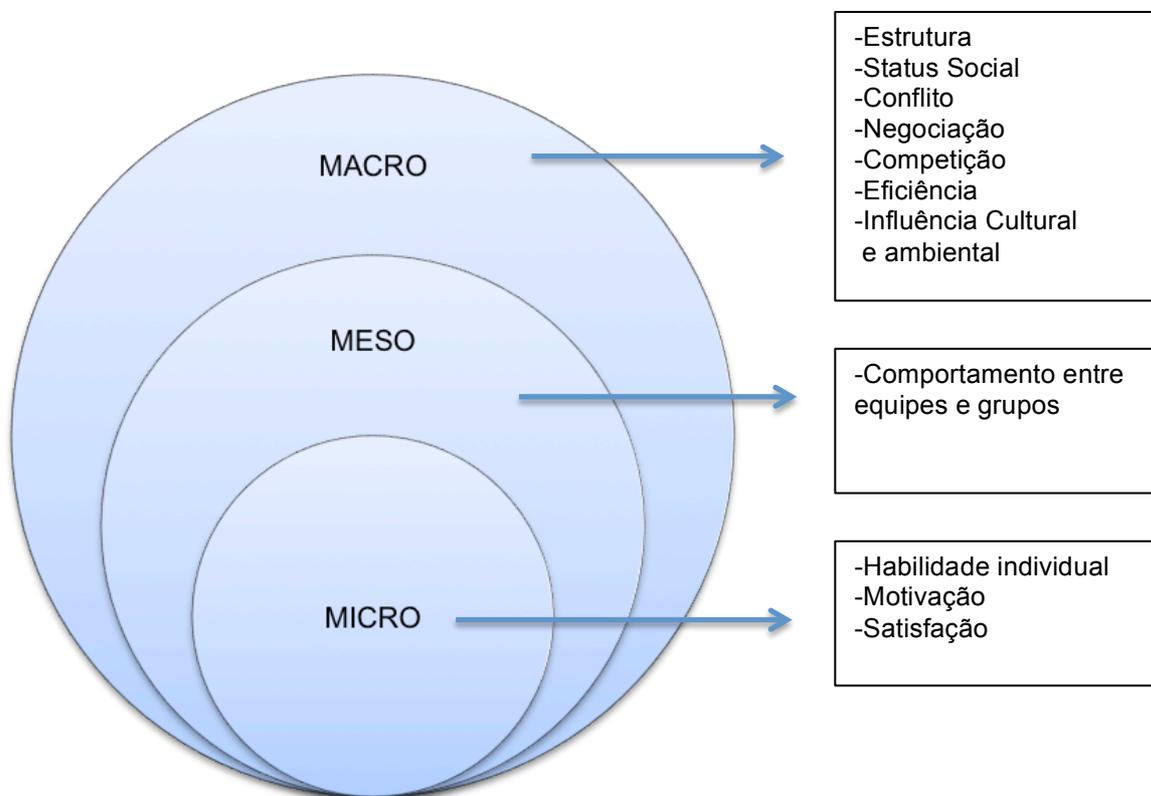
### **2.2.2 Comportamento Organizacional**

O Comportamento Organizacional, pode ser entendido tanto como um campo que examina o comportamento de ambientes organizacionais, quanto uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento nas organizações (SOBRAL; MANSUR, 2013).

Mowday e Sutton (1993), entendem que o foco de estudo sobre o comportamento organizacional deve ser sobre os fenômenos organizacionais, cujo o objetivo deve ser de ajudar a compreender as organizações e seus membros.

Robbins (2006), concluiu que a crença de que as organizações são microssistemas sociais e interagem com variáveis ambientais que interferem nos processos internos. Pode-se mencionar os níveis de análise do comportamento organizacional interagindo entre si, ou seja, o nível micro, o meso e o macroorganizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003), conforme explicitado na Figura 2.1.

**Figura 2.1 – Modelo do Comportamento Organizacional**



Fonte: Elaborado pelos autores com base no Modelo de Wagner III e Hollenbeck (2003)

### 2.2.2.1 *Comportamento Microorganizacional*

O comportamento microorganizacional é o estudo do comportamento humano individual dentro de uma organização, envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Para Robbins (2006), a motivação é um dos elementos mais importantes e isto implica em entender uma série de variáveis associadas, tais como: condições psicológicas do indivíduo, sua capacidade de realizar o trabalho e o contexto organizacional de oportunidades e de recompensa.

Yousaf et al. (2015) concluem que diferentes tipos de orientações motivacionais estão conectados com diferentes tipos de desempenho do empregado e essa conexão gera comprometimento e, conseqüentemente, melhores resultados.

### 2.2.2.2 *Comportamento Mesoorganizacional*

O comportamento mesoorganizacional procura compreender o comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos de trabalho. França e Silva (2009) indicam que a administração de práticas organizacionais orientadas à fatores de motivação das equipes de trabalho podem gerar equipes efetivas e de alto desempenho, no entanto, a premissa fundamental é que o desempenho de uma equipe é proporcional ao tamanho de sua motivação, muito embora, não se possa determinar a razão exata entre o grau de motivação e o desempenho de suas equipes.

Para Zanelli (1997), além dos indivíduos dividirem o mesmo espaço físico, podem compartilhar habilidades e conhecimentos, complementar perfis e estabelecer relações de confiança, gerando o desenvolvimento de equipes. Bido et al. (2010), entendem que é nos grupos ou times a existência do compartilhamento de experiências, necessários ao processo de aprendizagem.

### 2.2.2.3 *Comportamento Macroorganizacional*

O comportamento macroorganizacional examina questões como: a estrutura e o *status* social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

Leon et al. (2009), entendem que todos estes atributos são temas importantes a serem medidos. É pelo uso do conhecimento que as organizações aumentam o seu capital intelectual, permitindo a melhoria contínua destes processos e, conseqüentemente, o tratamento dos pontos fracos organizacionais, gerando melhores resultados.

Machado (2007), afirma que o comportamento organizacional bem estruturado, é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e, neste sentido, comenta que existem diversos fatores que influenciam as empresas a desenvolverem um ambiente propício à inovação, dentre eles: a disponibilização de recursos, a liderança e a expectativa de prêmios. Para Correa e Danilevicz (2015), uma empresa ter um ambiente onde é possível que os empregados contribuam com as suas ideias, por exemplo, ajuda também a desenvolver a cultura de inovação.

Cabe ressaltar, que é dentro deste contexto o foco de análise deste trabalho.

### **2.2.3 Inovação**

Para Bruno-Faria e Fonseca (2014), a cultura da Inovação é algo almejado pelas organizações para a melhoria de desempenho e de sua vantagem competitiva. Wolf et al. (2011) destacam o papel da liderança, que deve atuar de forma distinta, de acordo com as características da empresa, a disponibilidade de recursos financeiros para o desenvolvimento dos projetos e recompensas, bem como a integração e cooperação em redes e apoio das autoridades públicas. Esta rede de cooperação, somente acontecerá se tiverem envolvidos no processo o Governo, a Universidade e a Indústria em um relacionamento recíproco, no qual cada um tenta melhorar o desempenho do outro, num conceito chamado hélice tríplice (ETZKOWITZ, 2009).

Para Uzkurt et al. (2013), o aspecto central da Inovação é a liderança, sendo que há outras características não menos importantes para inovar como: a cultura, a estrutura e o clima organizacional.

Para os objetivos do trabalho, apesar de ser importante o levantamento de informações e referências a respeito da Inovação e seus aspectos, faz-se necessária a compreensão sobre a Inovação no Setor Elétrico, haja visto, a sua complexa regulação.

No Brasil, em 2004, o Governo publicou a Lei Federal n. 10.973 que promulgou a Lei de Incentivo a Inovação visando à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País.

No mesmo compasso, há as Leis Estaduais que regimentam a Inovação através dos Centros de Pesquisas e Universidades para o desenvolvimento dos novos produtos e processos, visando estimular a formação de parcerias estratégicas voltadas à busca de autonomia tecnológica, capacitação e competitividade no processo de desenvolvimento industrial e social. No Rio Grande do Sul, a Lei vigente é n. 13.196 de 13 de julho de 2009.

No setor elétrico, a Inovação é traduzida na aplicação da Lei n. 9.991/2000, que determina que empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do serviço público de energia elétrica realizem investimentos mínimos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), conforme preconiza o Manual de P&D da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL (2012), em sua última versão, e determina que seja investido por ano o equivalente a 0,5% da receita operacional líquida. Segundo os dados da empresa, em 2015, os valores orçados a serem aplicados em P&D foram de aproximadamente R\$ 15 milhões.

Pfizer et al. (2014), entendem que muitos recursos têm sido destinados à Inovação setorial, e pouco se tem traduzido em novas patentes, principalmente se comparado com Países desenvolvidos. Outro fator importante, aponta que os recursos destinados à inovação não tem melhorado os resultados operacionais. Neste sentido, Pompermayer et al. (2011), referem que foram investidos na ordem de 1,42 bilhão em projetos de P&D entre 2000 e 2007 no País, e que a maior parte dos projetos receberam a classificação como estratégica, corroborando com o estudo de Pfizer et al. (2014) .

Para Alves et al. (2011), no levantamento sobre os investimentos em P&D nas Distribuidoras de energia elétrica, entre 2002 e 2009, uma das conclusões é de que para esse setor no Brasil, os gastos com P&D são uma obrigação e as empresas trabalham para atender a legislação, isso acaba não sendo considerado relevante para o mercado, pois as empresas passam a ter comportamento homogêneo.

### 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho realizado utilizou como procedimento metodológico a seguinte classificação: no que diz respeito a sua natureza, a presente pesquisa foi aplicada que, segundo Prodanov e Freitas (2013), trata-se de uma aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. No tocante a abordagem, o estudo é qualitativo, uma vez que o método de coleta é não estruturado, sua análise é não estatística, baseia-se em pequenas amostras as quais proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema

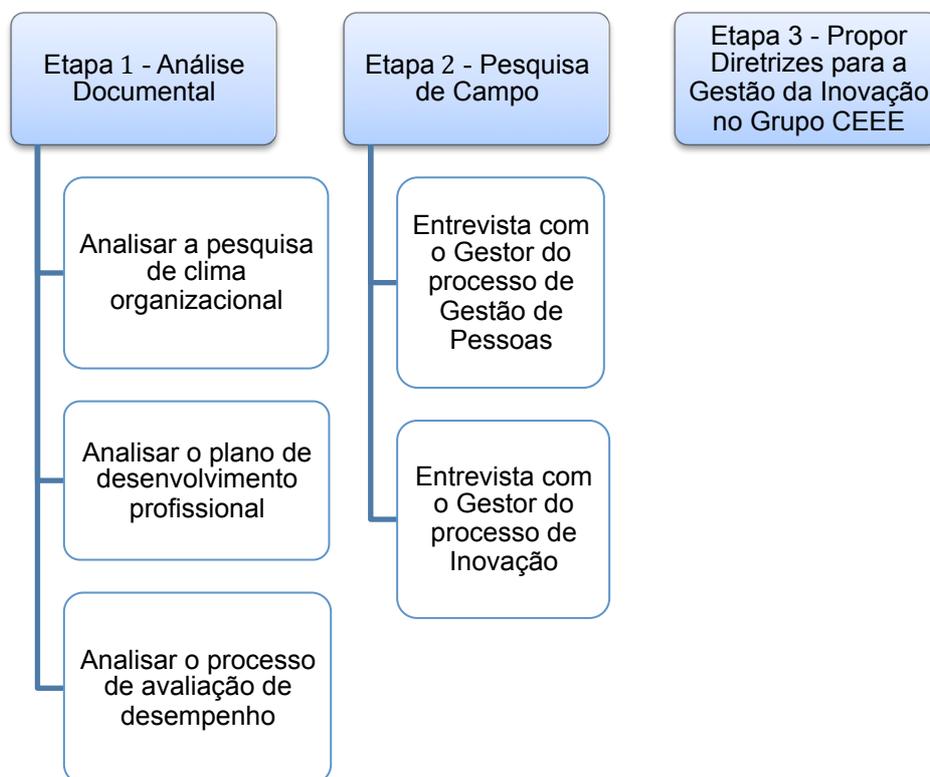
(MALHOTRA, 2012). Também foi realizada uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Divide-se em três fases: (I) a pré-análise; (II) a exploração do material; e, por fim, (III) o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

Como objetivo, é classificado como uma pesquisa exploratória, pois permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013). Como procedimento técnico, é um estudo de caso, pois permite um profundo estudo dos temas de forma a permitir o amplo conhecimento sobre o assunto.

### 2.3.1 Etapas do Trabalho

Para o atendimento do objetivo geral e dos objetivos específicos, o trabalho foi realizado em três etapas, conforme Figura 2.2.

**Figura 2.2 - Representação das etapas do trabalho**



Fonte: Elaborado pelos autores

Na primeira etapa, foi realizada uma análise documental da empresa, e foram levantados os dados da pesquisa de clima organizacional realizado em 2011 e 2014, e buscou-se os dados referente ao grau de satisfação dos empregados, principalmente nos itens como remuneração, benefícios e recompensas. As demais informações extraídas da pesquisa, e que puderam contribuir para o atingimento do objetivo geral, também foram usadas na análise. Outro fator analisado foi o plano de desenvolvimento profissional, que norteia o sistema de promoções do plano de cargos e salários. A análise embasou-se no regramento hoje existente na empresa, procurando fazer o *link* com o processo de inovação. Também foi analisado o processo de avaliação de desempenho, outra prática de gestão de pessoas, e foi averiguada sua aderência ao processo de inovação. Importante salientar, que todos os processos de gestão de pessoas são regrados e devidamente documentados, alguns até, em acordo coletivo. Muito embora o processo de gestão de pessoas seja amplo, indo do recrutamento ao desligamento, estas três práticas foram escolhidas em função delas serem práticas consolidadas na empresa, cuja documentação foi disponibilizada.

No que diz respeito à segunda etapa, foi realizada uma pesquisa de campo aplicada aos gestores dos respectivos processos, conforme roteiro com respostas, apresentado no Apêndice A, visando subsidiar informações para o trabalho referente ao processo de Gestão de Pessoas e Inovação, constante no Apêndice B. Teve o objetivo de levantar informações de como o processo de Gestão de Pessoas está para a Inovação e vice-versa. A amostra do presente trabalho, foi não-probabilística, uma vez que o seu tamanho foi definido em função da acessibilidade, sendo os sujeitos da pesquisa os gestores dos referidos processos, uma vez que estes são os que possuem a capacidade de interferir no mesmo. A terceira etapa, foram as propostas de diretrizes para a Gestão da Inovação no Grupo CEEE a partir da análise das práticas de Gestão de Pessoas na empresa, além das entrevistas, atendendo desta forma, o objetivo geral do trabalho.

## 2.4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados das etapas 1, 2 e 3, que envolve a análise documental disponibilizada pela empresa, a pesquisa de campo e a proposição das diretrizes para o processo de inovação. Como regra geral, as informações foram coletadas junto aos órgãos responsáveis na empresa sobre cada tema, no caso, a área de Recursos Humanos sobre o tema Gestão de Pessoas e a área de Planejamento e Projetos Especiais, sobre a Inovação.

### 2.4.1 Análise Documental

Esta é a primeira etapa da metodologia, e envolveu o levantamento de documentos e informações prestadas pelos seus representantes. Para isso fez-se a análise das três práticas do processo de gestão de pessoas levantadas, a saber: Pesquisa de Clima Organizacional, Plano de Desenvolvimento Profissional e Avaliação de Desempenho.

#### 2.4.1.1 Clima Organizacional

A pesquisa de Clima Organizacional na empresa, surgiu como ação do Planejamento Estratégico da Empresa e sua primeira aplicação ocorreu em 2011. Prevista para ocorrer a cada dois anos, a sua segunda rodada aconteceu em 2014 que, além de manter a continuidade do processo, permitiu comparar os índices de satisfação com os obtidos na pesquisa anterior.

Para a aplicação destas pesquisas, a empresa buscou a percepção dos empregados a partir das dimensões predefinidas, sendo que, cada dimensão possui diversos questionamentos ou fatores, as quais têm a seguinte conceituação, conforme tabela 2.1:

**Tabela 2.1 - Dimensões e Objetivo de cada dimensão da pesquisa de clima organizacional**

Dimensões	Objetivo
<b>Institucional</b>	avalia informações referentes ao respeito e o relacionamento entre a Empresa e os empregados.
<b>Comunicação Interna</b>	avalia como está a interação entre a Empresa e os empregados, através dos meios de comunicação existentes na Companhia

<b>Liderança</b>	avalia o processo de gestão das pessoas, a habilidade de despertar a motivação e influenciar os empregados, de forma ética e positiva, para que contribuam com entusiasmo no alcance dos objetivos da equipe e da Empresa.
<b>Relações de Trabalho</b>	avalia o relacionamento profissional e pessoal entre chefias e empregados.
<b>Ambiente de Trabalho</b>	avalia como estão as condições do trabalho disponibilizado pela Empresa.
<b>Remuneração e Benefícios</b>	avalia a percepção do empregado referente aos ganhos obtidos através de seu trabalho, os benefícios básicos e o crescimento profissional dentro da carreira.
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	avalia os treinamentos oferecidos pela Empresa, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade.
<b>Saúde e Segurança</b>	avalia como está a gestão de segurança e saúde ocupacional na percepção dos empregados no exercício de suas funções.

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

O público-alvo, foi constituído por todos os empregados ativos do Grupo CEEE, e foram respondidos 1.837 questionários (43,91% do total de convidados), em 2014, e 2.390 (52,13% do total de convidados), em 2011. Na Tabela 2.2 são apresentados os resultados.

**Tabela 2.2 - Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional**

DIMENSÃO	Índice de Satisfação % 2011	Índice de Satisfação % 2014	Variação %
Institucional	77,6	70,2	-7,4
Comunicação Interna	72,0	69,0	-3
Liderança	79,1	75,1	-4
Relações de Trabalho	75,1	77,9	+2,8
Ambiente de Trabalho	74,8	66,1	-8,7
Remuneração e Benefícios	66,3	64,3	-2
Treinamento e Desenvolvimento	52,4	69,7	+17,3
Saúde e Segurança	78,7	78,3	-0,4
GERAL	72,0	71,3	-0,7

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da Pesquisa de Clima da Empresa

Em relação à pesquisa de Clima, ao explorar os itens de avaliação, foi possível realizar algumas análises. O índice geral de satisfação encontrado na pesquisa de 2014, apresentou pouca variação em relação a 2011. Apesar da pouca diferença, -0,7%, existe uma tendência na redução da satisfação geral dos empregados, com resultados mais significativos para as dimensões: *Institucional* (-7,4), *Comunicação Interna* (-3), *Liderança* (-4), *Ambiente de Trabalho* (-8,7). Em contrapartida, houve crescimento na dimensão treinamento *Treinamento e Desenvolvimento* (+17,3).

Destaca-se aqueles itens que podem ajudar a compreender os fatores propostos pelo trabalho. A dimensão *Institucional*, entre 2011 e 2014, apresentou uma redução de -7,4%. Destacam-se os índices mais elevados de satisfação nas questões relativas ao conhecimento das atribuições do cargo, com 97,8%, e do setor de trabalho, com 97,4%. Com relação à abertura para ideias e opiniões dos empregados, o índice foi considerado baixo, 51%. Com relação à atuação das diretorias de área, a avaliação apresentou variação entre 52,6% e 61,2%.

Em relação à Liderança, houve uma redução de -4% na avaliação. O índice mais baixo que compõe esta dimensão, foi observado na questão *Contribuição para o andamento das atividades*, 67,7%; e o índice mais elevado foi observado em *Preocupação em respeitar as jornadas de trabalho*, 81,9%.

A dimensão *Ambiente de Trabalho*, apresentou a maior variação negativa entre todas as dimensões em relação à pesquisa de 2011, -8,7%. Receberam avaliações baixas as questões *Internet* (37,2%) e *Veículos* (50,3%). As melhores avaliações foram observadas na *Iluminação*, 76,5%, e *Materiais de Escritório*, 74,2%.

Na dimensão *Remuneração e Benefícios*, houve uma redução na avaliação de -2%. Destaca-se o baixo índice observado em relação ao fator de desenvolvimento *Experiência Gerencial*, do PCS, 44,4%. A avaliação geral do Plano de Cargos apresentou índice de 56,9% de satisfação. Com relação aos benefícios, o índice mais baixo foi observado em relação ao *Reembolso do Plano de Saúde*, 65,6% e o mais alto para o *Bônus Alimentação/Refeição*, 82%. Recebeu ainda avaliação baixa a questão relativa às *regras para concessão do PPR*, 40,1%.

A dimensão *Treinamento e Desenvolvimento*, apresentou melhora bastante significativa em comparação à pesquisa de 2011 com um aumento de 17,3% no índice de satisfação, no entanto, cabe alerta quanto à promoção de treinamentos. A questão *A que indaga se a empresa propicia os treinamentos necessários para o desenvolvimento de minhas atividades*, resultou em um índice de satisfação de 56,4%. As avaliações relativas ao Ambiente virtual de aprendizagem foram o destaque positivo, variando entre 65% para *Localização das Informações*, e 74,4% para *Forma de emissão de certificados*.

A análise desses fatores, são importantes para a empresa entender quais os pontos que podem ser melhorados. No caso dos questionamentos com baixo índice observado, na dimensão *Institucional* com relação à abertura para ideias e opiniões dos empregados o índice foi considerado baixo, 51%. Este é um dos pontos importantes a ser tratado, pois a administração de um banco de ideias é importante para o desenvolvimento de uma cultura de inovação (CORREA; DANILEVICZ, 2015).

Em relação à dimensão *Liderança*, a questão de *Contribuição para o andamento das atividades* foi considerada o fator mais baixo (67,7%), o que pode ser preocupante, pois para Uzkurt et al. (2013), o aspecto central da inovação é a liderança. Machado (2007) e Wolf et al. (2011) também entendem que a liderança é um dos principais fatores para gerar uma cultura de inovação.

A dimensão *Ambiente do Trabalho* foi a maior variação para pior avaliada entre todas as dimensões, -8,7%, sendo que, estas condições mínimas, são necessárias como fatores motivacionais (HERZBERG, 1975).

Na dimensão de *Remuneração e Benefícios* (-2%), é mister um plano de ação para a melhoria destes indicadores, haja visto que os mesmos são basilares para a motivação (DEMO, 2012; RYNES et al., 2004), porém não suficientes. Os trabalhos de Gigliotti (2013) e Alves e Kraute (2014), revelaram que o pacote de benefícios serve para a atração e a retenção de talentos.

A dimensão de *Treinamento e Desenvolvimento* foi a que mais se destacou como variação positiva (+17,3), sendo que, atribui-se a este desempenho, a implantação de uma inovação: o ambiente virtual de

aprendizagem, que permitiu a redução de custos, deslocamentos e aumentou o número de treinandos. Este é um item importante na visão de Balanaga e Vijaylakshmi (2012) pois, entre outros itens, permite a retenção de talentos, bem como o desenvolvimento organizacional.

#### 2.4.1.2 Plano de Desenvolvimento Profissional

O Plano de Desenvolvimento Profissional, é a forma como a empresa reconhece o desempenho individual, sob diversos aspectos, e possui um regulamento que disciplina a sua dinâmica. O mesmo norteia o sistema de promoções do Plano de Cargos e Salários - PCS, e tem os seguintes fatores a serem graduados: (I) experiência gerencial, (II) experiência no cargo, (III) nível de instrução, (IV) tempo de empresa e, (V) treinamento específico. O desenvolvimento da carreira ocorre de acordo com a pontuação individual e ponderação, conforme Tabela 2.3.

**Tabela 2.3 - Matriz de ponderação do PCS**

<b>Carreira</b>				
<b>Fatores</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Operacional</b>	<b>Técnica</b>	<b>Superior</b>
Experiência Gerencial	11,7%	0,0%	11,8%	22,1%
Experiência no Cargo	22,1%	26,1%	23,0%	24,5%
Nível de Instrução	22,9%	23,1%	22,5%	14,9%
Tempo de Empresa	17,9%	17,7%	15,8%	17,9%
Treinamento Específico	25,4%	33,1%	26,9%	20,6%

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

Estes fatores de avaliação, têm foco principal no conceito de comportamento microorganizacional, na questão da avaliação do desempenho do indivíduo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). Têm o objetivo de reter os talentos através da análise do desempenho individual, recompensando através das promoções de carreira (BALANAGA; VIJAYALAKSHMI, 2012).

Os dados demonstrados pela pesquisa de Clima de 2011, indicam que 66,3% estão satisfeitos com o Plano de Desenvolvimento Profissional, ante 64,3% em 2014. Pode-se tirar duas conclusões da análise. A primeira interpretação é de que o PCS não está sendo bem divulgado, principalmente em relação à política salarial e benefícios aplicada pela empresa, fazendo com que a percepção dos empregados fique distorcida. A segunda interpretação, é de que pode ser que o PCS é um instrumento de avaliação, que não atende realmente a plenitude dos interesses dos funcionários, necessitando de melhorias para que se atinja o objetivo deste instrumento, sendo que, neste caso, a empresa estaria na contramão dos estudos referentes à Gestão de Pessoas.

#### 2.4.1.3 Avaliação de Desempenho

O Instrumento de Avaliação de Desempenho está vinculado ao Sistema de Promoções prevista no PCS, e é requisito para a aplicação da promoção funcional de merecimento e desenvolvimento profissional.

O processo de Avaliação de Desempenho é operacionalizado por dois formulários eletrônicos diferentes: um para avaliação dos empregados executores e outro para os empregados que exercem funções gratificadas, ou chefias.

A avaliação de desempenho, tanto para chefes, quanto para executores é composta por três momentos: um de autoavaliação, outro de avaliação do executor (pelo chefe imediato) e o momento do *feedback*.

Este instrumento roda uma vez por ano, entre maio e junho e têm a seguinte configuração: (I) compromisso com a imagem da empresa perante à coletividade em geral; (II) zelo pelo patrimônio da empresa; (III) conhecimento da identidade organizacional da Empresa (missão, visão, valores); (IV) apresentação e higiene; (V) assiduidade e pontualidade; (VI) conhecimento de suas atividades; (VII) qualidade com que realiza suas atividades; (VIII) alinhamento de suas atividades com as metas do setor de trabalho; (IX) respeito a hierarquia funcional; (X) proatividade; (XI) conhecimento e cumprimento das metas; (XII) conduta ética; (XIII) gestão da disciplina; (XIV) adaptação às mudanças; (XV) trabalho em condições adversas; (XVI) relacionamento com chefias, colegas, clientes e fornecedores; (XVII) troca de conhecimento e

informações de trabalho; (XVIII) segurança do trabalho e saúde ocupacional; (XIX) aperfeiçoamento profissional; (XX) incentivo à participação da equipe.

Os fatores de avaliação para empregados executores, na sua maioria são iguais aos fatores dos ocupantes a cargos de chefia, mudando o *fator (XIII)* – uso de materiais e recursos disponíveis; *fator (XVI)* – troca de conhecimentos e informações do trabalho e *fator (XVIII)* – comunicação interpessoal.

Por tratar-se de informações confidenciais, não é possível mensurar os principais problemas encontrados nas avaliações individuais, sendo este um instrumento gerencial que visa a melhoria do desempenho individual. No que tange a análise do processo de avaliação de desempenho, não é possível mensurar quais são os diferentes tipos de orientações motivacionais que estão para os diferentes tipos de desempenho do empregado, conforme sugere o trabalho de Yousaf et al. (2015).

#### **2.4.2 Análise das Entrevistas**

Percebe-se pela análise das entrevistas realizadas com os gestores do processo de Inovação e de Gestão de Pessoas, que a empresa para desenvolver uma cultura de Inovação precisa melhorar algumas práticas de gestão e implantar outras. Essas práticas, devem garantir as questões basilares da Inovação, que é o incentivo e o reconhecimento daqueles que contribuem para o processo de melhoria da empresa.

No que diz respeito às práticas de Gestão de Pessoas, Boff (2015) entende que muitas melhorias podem ser realizadas para que essas práticas sejam integradas ao processo de Inovação. Em relação à pesquisa de clima organizacional, é possível abordar o tema inovação desde que isso faça parte das diretrizes institucionais.

Em relação ao plano de desenvolvimento profissional, Boff (2015) também entende como algo que possa ser melhorado, pois o plano de cargos e salários pode valorar iniciativas bem sucedidas referentes à inovação.

Em relação à avaliação de desempenho, entende-se que o processo como um todo precisa evoluir na sua concepção e no uso pelos próprios gestores. A avaliação de desempenho pode conter fatores que estimulem tal

viés. Apesar de institucional, precisaria ser melhor utilizada pelos gestores, pois, além do *feedback* do superior hierárquico, permite ouvir a opinião da equipe e corrigir erros na gestão da mesma, melhorando o clima e condições de trabalho, trazendo satisfação aos subordinados e uma espécie de incentivo à participação na resolução dos problemas do dia-a-dia (BOFF, 2015).

Em relação ao processo de inovação, é saliente a necessidade de haver um aperfeiçoamento. Baumgratz (2015) entende que pelo atual sistema, o incentivo previsto às pessoas vinculadas ao processo de inovação se dá desde que o tema do projeto seja o fomentado pela ANEEL e que precisa da ampliação do seu conceito para atingir os demais funcionários e, para isso são necessários avanços, principalmente na questão de se ter políticas que incentivem os funcionários a inovar. Baumgratz (2015) salienta que está sendo desenvolvido um sistema de gestão da inovação, que está inserido no planejamento estratégico definido pela empresa. O sistema prevê a ampla participação dos empregados da empresa, bem como a ampliação do reconhecimento das pessoas vinculadas ao processo de inovação.

Em consonância, Boff (2015) entende que as pessoas devem ser estimuladas para realizarem suas atividades e, conseqüentemente, alcançarem os objetivos institucionais. Tais estímulos podem se dar por atitudes simples de um gestor direto, como um elogio ou agradecimento, ou ainda vir de um sistema institucional de reconhecimento de boas práticas de trabalho.

No tocante ao processo de inovação, é imperioso que se invista em função da regulação setorial, mas cabe à gestão da empresa definir se ela quer ser uma empresa, dita como inovadora, ou simplesmente atender a regulação.

Há que se reconhecer que a inovação vem ganhando espaço no Brasil, de forma muito recente e incipiente. Antes os investimentos em pesquisa praticamente não existiam, e só vieram acontecer no setor elétrico por obrigatoriedade imposta por meio de Lei (BAUMGRATZ, 2015)

Pela avaliação geral das entrevistas percebe-se claramente a vontade dos gestores de que a empresa seja inovadora. Para isso, porém, é necessário uma melhoria estrutural do processo, fazendo com que as práticas de Gestão de

Pessoas contribuam para o processo de Inovação, na medida em que estes criem ferramentas capazes de incentivar os empregados a contribuírem para o processo.

### 2.4.3 Diretrizes para a Gestão de Inovação

Em função da revisão de literatura, da avaliação do levantamento documental realizado e da avaliação das entrevistas, o processo de inovação, ainda que obrigatório para as empresas de energia (ALVES et al., 2011), pode ser potencializado pela melhoria das práticas de Gestão de Pessoas, como:

a) A pesquisa de clima trouxe informações acerca de diversos fatores, porém, em nenhum momento, abordou o tema Inovação. Algumas das avaliações negativas como a relacionada à abertura para ideias e opiniões dos empregados, que é um dos princípios para a gestão da inovação (CORREA; DANILEVICZ, 2015), é indicativo que a inovação na empresa carece de um processo melhor estruturado, portanto, aprimorar a pesquisa de clima é uma forma de promover a Inovação. Nesse sentido, apresentamos na tabela 2.4, uma dimensão a ser inserida na pesquisa de clima chamada de Inovação, com quatro questionamentos, usando a mesma metodologia de percentil aplicada aos demais itens da pesquisa.

**Tabela 2.4 - Proposta de dimensão a ser inserida na pesquisa de clima organizacional**

Dimensão	Objetivo
Inovação	Avaliar os fatores de sucesso da inovação

As perguntas vinculadas a esta dimensão são:

- Você se sente motivado a contribuir para a empresa?
- Você é incentivado pelo seu gestor ou pela equipe a inovar?
- Existe tolerância a erros e riscos nos projetos de inovação?
- A empresa propicia reconhecimento e recompensa nos projetos de inovação?

Fonte: Elaborado pelos autores

b) Apesar de haver um Plano de Desenvolvimento Profissional na empresa não há nada que discipline e que motive o funcionário a inovar, uma vez que o tema

Inovação não é condicionante para o desenvolvimento profissional, muito menos, qualquer vinculação salarial, corroborado pelo gestor do RH na empresa. Nesse sentido é importante que a empresa tenha instrumentos de incentivo e reconhecimento visando o processo de inovação (BALANAGA; VIJAYALAKSHMI, 2012; DAVILA et al., 2007; HANASHIRO; MARCONDES, 2002; RYNES et al., 2004), portanto, revisar o Plano de Desenvolvimento Profissional pode ser uma forma de incentivar a cultura de inovação.

O PCS pode ser aprimorado, incluindo o Fator Inovação na matriz, tendo uma redistribuição dos percentuais de forma a abranger todas as carreiras de maneira linear, conforme Tabela 2.5.

**Tabela 2.5 - Matriz de ponderação do PCS ajustada**

Fatores	Carreira			
	Administrativa	Operacional	Técnica	Superior
Experiência Gerencial	6,7%	0,0%	6,8%	15,1%
Experiência no Cargo	22,1%	26,1%	23,0%	24,5%
Nível de Instrução	22,9%	18,1,1%	22,5%	14,9%
Tempo de Empresa	17,9%	17,7%	15,8%	17,9%
Treinamento Especifico	25,4%	33,1%	26,9%	20,6%
Inovação	5%	5%	5%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores

A proposta é reduzir em 5% o fator Experiência Gerencial em todas as carreiras, uma vez que não há espaço para todos serem chefes ou gestores, à excessão do nível operacional que deve ser reduzido 5% no Nível de Instrução pois o requisito para o cargo é o segundo grau completo e o perfil das pessoas que acabam sendo contratadas, tem uma instrução maior do que a exigida, impactando numa pontuação maior, já no início de carreira. O ajuste nessa graduação ajustaria, em relação aos demais, um pouco mais este fator. Estes percentuais comporiam o fator Inovação a todas as carreiras.

c) A avaliação de desempenho, apesar de ferramenta bastante útil para o gerenciamento das equipes, não aborda o tema Inovação. Portanto, a proposta de inserir um item no processo de avaliação de desempenho individual é apresentado na tabela 2.6, apresentando a mesma escala utilizada aos demais quesitos.

**Tabela 2.6 - Proposta de inserção do tema inovação na avaliação de desempenho**

Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está aberto às inovações e melhores práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área?</li> <li>• Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar e administra eventuais dificuldade para sua implantação?</li> <li>• Executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho visando a melhoria das atividades e processos?</li> </ul>
----------	--

Fonte: Elaborado pelos autores

Em caso de índices baixos na avaliação deste tema, deve-se a partir de um diagnóstico geral da empresa, traçar planos de ação corporativo corroborando com o estudo de Yousaf et al. (2015) sobre o comportamento microorganizacional, na qual afirmam que diferentes tipos de orientações motivacionais estão conectados com diferentes tipos de desempenho do empregado e essa conexão gera comprometimento e, conseqüentemente, melhores resultados, portanto inserir o tema Inovação na avaliação de desempenho é uma forma de incentivar o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

## 2.5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão de pessoas e de como estas estão vinculadas ao processo de inovação, tendo como resultado a identificação de lacunas e a proposição de diretrizes para as práticas de gestão de pessoas, vinculando ao processo de inovação da empresa.

No tocante as práticas de gestão de pessoas foram analisadas informações a respeito da pesquisa de clima organizacional de 2011 e 2014 visando extrair deste instrumento, as informações necessárias que possam estar vinculadas ao processo de inovação na empresa. Também foi realizada uma avaliação do plano de cargos e salários, com o objetivo de averiguar se a inovação está contemplada nos critérios utilizados para empresa como forma de promoção profissional. Da mesma forma buscou-se informações do processo de avaliação de desempenho procurando identificar se há o tema inovação em sua aplicabilidade. As entrevistas tiveram o intuito de verificar se há um alinhamento institucional propício à melhoria destes processos.

Como conclusão, as proposições de inserir uma dimensão sobre Inovação na pesquisa de clima, ajustar a matriz de cargos e salários, contemplando o desenvolvimento daqueles que contribuem para a melhoria dos processos na empresa, inserir um item na avaliação de desempenho, contemplando o tema inovação, permitindo que os gestores tenham um instrumento de monitoramento constante sobre a atuação dos seus subordinados no processo de inovação, incentivando a melhoria contínua no ambiente de trabalho, vai permitir que se crie um ambiente propício para o desenvolvimento de uma cultura de inovação. Estas diretrizes, são basilares para a gestão da inovação na empresa, uma vez que, em havendo a melhoria no processo de gestão de pessoas, mais pessoas irão contribuir nas iniciativas de inovação.

Porém, a melhoria destes três processos não garantem a mais ampla participação dos funcionários no processo de inovação. Para poder ter um melhor aproveitamento destas proposições, torna-se fundamental a empresa instituir práticas de reconhecimento e recompensa vinculadas ao processo de inovação, alinhado às conclusões dos diversos autores ao longo do trabalho,

dentre eles Gross e Freidman (2004) e Rynes et al. (2004). Nesse sentido, para instituir um Programa de Reconhecimento e Recompensa, faz-se necessário um estudo mais aprofundado, buscando maiores informações nos referenciais comparativos bem como considerar suas eventuais limitações.

O referencial teórico é conclusivo ao mencionar que o ambiente de trabalho, o papel da liderança e os fatores de incentivo, são fundamentais para gerar um ambiente propício à inovação. Desta forma, entende-se que os objetivos gerais e específicos deste trabalho foram atendidos, uma vez que, os estudos do processo de gestão de pessoas levaram a proposições que podem ajudar efetivamente a empresa a desenvolver melhor o processo de inovação.

Não houve qualquer limitação no que diz respeito à pesquisa e ao levantamento de dados, porém, há limitações na aplicação das propostas, pelo fato desta, ser uma empresa pública e regulada. As possíveis melhorias em relação ao reconhecimento e incentivos tem que ser estudadas e negociadas, principalmente quando envolver valores com os Sindicatos e, eventualmente, com outros órgãos fiscalizadores pois é recorrente na empresa a vinculação de benefícios com incorporações salariais.

Como sugestão para trabalhos futuros, destaca-se o fato de uma vez implementadas estas melhorias, fazer uma avaliação do processo de inovação através da pesquisa de clima organizacional, e cujos pontos de baixa pontuação, possam ser como um norteador na criação de um plano de ação visando a melhoria contínua deste processo, valorizando cada vez mais o corpo funcional, aliado aos objetivos da empresa.

## 2.6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL. **Manual do programa de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do setor de energia elétrica**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/Manual-PeD\\_REN-504-2012.pdf](http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/Manual-PeD_REN-504-2012.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2013.

AJAY K. J., MORERNO, A. Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India, **The Learning Organization**, v. 22, n. 1, p. 14 - 39, 2015.

ALVES, A. P. et al. A relevância dos gastos com P&D para o mercado brasileiro de capitais: Um estudo com Distribuidoras de Energia Elétrica no período de 2002 a 2009. **RAI - Revista de Administração e Inovação**. v. 8, n. 2, p. 216-239, Abr., 2011.

ALVES, M. F. R., KRAUTE, E. Remuneración Ejecutiva: Existe contribucion al desempeño financiero corporativo?; **Revista GCG 2014**, v. 8, n. 2, p. 55-69, 2014. Georgetown University - Universia.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BALANAGA G. K., VIJAYALAKSHMI, V. Theoretical construct on employee retention strategies and its bang in automobile industry in India, **European Journal of Social Sciences** , v. 30, n. 2 , p. 254-262, 2012.

BAUMGRATZ, C. Entrevista concedida a Maurício Lederman. Porto Alegre, 24 jul. 2015. (A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "B" desta dissertação).

BIDO, D. S.; GODOY, A. S., ARAÚJO, B. F. V. B., LOUBACK J. C. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **RAM, Revista de Administração Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 68-95, abril, 2010. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167869712010000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712010000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 jun. 2015.

BOFF, F. Entrevista concedida a Maurício Lederman. Porto Alegre, 22 jul. 2015. (A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta dissertação)

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMANN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 2005.

BRASIL. **Lei No. 9.991 de 24 de julho de 2000**. Dispõe sobre realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética por

parte das empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica, e dá outras providências. Brasília, DF, Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9991.htm)> Acesso em: 06 mar. 2014.

BRASIL. **Lei No. 10.973 de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF, Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm)>

BRASIL. **Lei No. 13.196 de 13 de julho de 2009**. Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, define mecanismos de gestão aplicáveis às instituições científicas e tecnológicas do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, RS, Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/13.196.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2014.

BRUNO-FARIA, M. DE F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 18, n. 4, p. 372-396, ago. 2014.

CORREA, H. C., DANILEVICZ, A. M. F. Method for decision making in the management of innovation: Criteria for the evaluation of ideas” , **24th Annual IAMOT Conference**, Cape Town, South Africa, pp 2151 - 2169, 2015.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da Inovação** – como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Ed. Bookmann, 2007.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, dez. 2012.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice** – Universidade-Indústria-Governo: Inovação em Movimento – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FOCHESATO, S. A. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação**: Estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul; Dissertação (Mestrado em Administração); UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3510/000339322.pdf?sequence=1>> Acesso em: 07 mar. 2014.

FRANÇA, A. C. C.; SILVA, F. Q. B. (2009). Motivational Strategies for Software Project Team Management: an exploratory study. **V Workshop Um Olhar Sociotécnico sobre a Engenharia de Software - WOSSES**. Ouro Preto, MG.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. **Cultura brasileira e cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. M.; CAMILIS, P. K.; SCHEFFER, A. B. B. Gestão de pessoas : o que andam falando por aí? : Uma metanálise sobre os estudos de gestão de pessoas na área de produção; **Sociais e humanas** [recurso eletrônico]. Santa Maria, RS. v. 26, n. 3, p. 588-607, 2013.

GIGLIOTTI, M. The compensation of top managers and the performance of Italian firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 889-903, 2013.

GROSS, S. E.; FRIEDMAN, H. M. Creating an effective total reward strategy: holistic approach better supports business success. *Benefits Quarterly*, **International Society of Certified Employee Benefit Specialists**. Brookfield, v. 20, n. 3, p. 7-12, 2004.

HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. (2002) A Perspectiva de um Sistema Estratégico de Recompensas para Executivos: Desafios e Oportunidades. **Anais do XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD**, [CD-ROM], Salvador, BA, Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/GRT/2002\\_GRT718.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT718.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2014.

HERZBERG, F. **Como se faz para motivar um colaborador?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: v.1, n.13, 1975.

LACOMBE, B. MARIA B.; ALBUQUERQUE, LINDOLFO G., Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil . **RAUSP - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LEON S. M.; PONJUAN D. G.; TORRES P. D. Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. **ACIMED**, Ciudad de La Habana, v. 19, n. 6, 2009. Disponível em: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102494352009000600002&lng=en&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352009000600002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 Jun. 2015.

MACHADO, D. D. P. N. Innovative Organizations: a study of the factors that constitute an innovative environment. **RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo**, v. 4, n. 2, p. 5-28, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/87>>. Acesso em: 03 Mar. 2014.

MAHAZRIL, A. Work motivation among Malaysian public servants. **Asian Social Science**, v. 8, n. 12, p. 238-242, set. 2012, Canadian Center of Science and Education.

MALHOTRA, Naresh, **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Editora Bookman, 6. ed., 2012.

**MANUAL DE OSLO**: Proposta para Diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, Departamento Estatístico da Comunidade Européia, FINEP: Agência Brasileira de Inovação, 3 ed., 2005.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Brazilian scientific production in human resource management in the period 2000-2010. **RAUSP - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 53, n. 1, p. 35-45, fev. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902013000100004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902013000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOWDAY, R. T.; SUTTON, R. I. Organizational behavior : linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual Review of Psychology**, v. 44, n. 1, p. 195-229, Jan. 1993. Annual Reviews

PFITZNER, M; SALLES-FILHO, S. L. M.; BRITTES, J. L. P. Analysis of R&D&I dynamics towards building up the Sectoral System of Innovation for electric power in Brazil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 463-476, set, 2014. FapUNIFESP Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104530X2014000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2014000300002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 jun. 2015.

POMPERMAYER, F. M. et al. Rede de pesquisa formada pelo programa de P&D regulado pela ANEEL.: abrangência e características. In: POMPERMAYER, F. M.; DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R (Orgs.). **Inovação tecnológica no setor elétrico brasileiro: uma avaliação do programa de P&D regulado pela ANEEL**. Brasília: IPEA, 2011. p. 55-87.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**

[recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINTERO O. R. U, QUINTERO, M. V. U. Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud, **Revista de Ciencias Sociales**, Venezuela, v. 19, n. 4 , p. 672-682, 2013.

RYNES, S. L., GERHART, B., & MINETTE, M. A. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381–394, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 536p.

SILVA, L. B. A Gestão de Pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ – 07 a 11 setembro 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=966&cod\\_evento\\_edicao=68&cod\\_edicao\\_trabalho=16325](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=16325)> Acesso em: 04 mar. 2014.

SILVEIRA, V. N. S; MIRANDA, D. L. A. (2011) Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica De Suas Relações e Configurações. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD**. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

SOBRAL, F. J. B. de A.; MANSUR, J. A. Brazilian scientific production in organizational behavior in the period 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S00347590201300010003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00347590201300010003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 jun. 2015.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas Gestão: **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 10, n. 10, 2008. Disponível em: <<http://www.proseg.co/media/7addfab9962e99dfff8119ac1e1e75.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552003000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000400003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 Jun. 2015.

TEIGA, A. J. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE, 2006. 152p.

UZKURT, C., KUMAR, R., & ENSARI, N.. Assessing organizational readiness for innovation: an exploratory study on organizational characteristics of innovativeness. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 10, n. 04, ago. 2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WITT, D. **Gestão de pessoas e as crises econômicas**. Porto Alegre: Especialização em gestão de pessoas. Trabalho de conclusão de especialização, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

WOLF, P., KAUDELA-BAUM, S., & MEISSNER, J. O. Exploring innovating cultures in small and medium-sized enterprises: findings from Central Switzerland. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 3, p. 242-274, mar. 2011.

YOUSAF, A., YANG, H., SANDERS, K. Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: The mediating role of commitment foci, **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n.2, p.133 - 150, 2015

ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 121-143, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565551997000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551997000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 Jun. 2015.

### **3 - ARTIGO 2: O RECONHECIMENTO E A RECOMPENSA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO**

#### **RESUMO**

A Inovação, de uma maneira geral, tem contribuído para o desenvolvimento das organizações, trazendo diversos resultados, sejam eles financeiros, de processos ou de novos produtos. A empresa em estudo possui um processo de inovação e adota como metodologia de trabalho, uma inovação voltada principalmente aos aspectos tecnológicos visando a solução de problemas técnicos. É importante a ampliação deste conceito para que todos os funcionários participem ativamente do processo de inovação, pois os resultados advindos desta ampliação acarretará no desenvolvimento de uma cultura de inovação, potencializando os resultados organizacionais. Nesse sentido, a motivação para o desenvolvimento do trabalho, foi a de estruturar um programa de reconhecimento e recompensas para a empresa em estudo, visando o incentivo ao processo de inovação, pois esta prática de gestão de pessoas é basilar para o sucesso deste processo. Para isso realizou-se um estudo de caso de natureza aplicada qualitativa exploratória. Como resultado, a proposta procurou dar subsídios objetivos com vistas a ampliar o conceito de Inovação na empresa, fazendo com que todo o corpo funcional se envolva com o tema. Como consequência, ambiente de trabalho e resultados organizacionais tendem a formar sinergia em torno dos objetivos corporativos, uma vez implementada as propostas.

**Palavras-Chave:** Inovação. Reconhecimento. Recompensa.

**ABSTRACT**

Innovation, in general, has contributed to the development of organizations, bringing different results, whether financial, processes or new products. The company in question has studied a process of innovation and adopted it as a working methodology, mainly driven by innovation in technology aimed at solving technical problems. It is important to expand this concept to all employees to actively participate in the innovation process, as the results from this expansion will result in the development of a culture of innovation, leveraging organizational results. In this sense, the motivation for the development of the work was to design a recognition program and rewards for the company under study, aimed at encouraging the innovation process, as this practice of personnel management is fundamental to the success of this process. For this we performed a case study of a nature exploratory qualitative applied. As a result, the proposal sought to broaden the concept of innovation in the company, making the entire workforce involved with the theme. As a result, workplace and organizational outcomes tend to form synergy around the corporate objectives, once implemented the proposals.

**Keywords:** Innovation. Recognition. Rewards

### 3.1 INTRODUÇÃO

A inovação têm sido tema recorrente no desdobramento estratégico das empresas como forma de sua manutenção no mercado e ampliação da participação e rentabilidade através da apresentação de novos produtos (ARBIX, NEGRI, 2005; BRITO et al., 2009; PAROLIN, 2013). Para tanto, a estruturação de um processo de inovação nas empresas como forma de garantir algum resultado, seja ele econômico, de melhoria de processos ou ainda de novos produtos, faz-se necessária, na medida em que as empresas procurem mensurar o quanto a inovação é importante para o desenvolvimento da organização (VANTRAPPEN, METZ, 1995).

Danilevicz (2006) enfatiza que a inserção do processo inovativo nas rotinas da empresa contribui para o desenvolvimento sustentável do negócio e, neste sentido, Alencar (1998) alerta sobre a necessidade dos dirigentes estarem atentos às condições inerentes ao ambiente do trabalho, na qual se predomine a criatividade.

Existem três componentes básicos num Programa de Inovação: (i) o componente Recursos que diz respeito a fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para se realizar o trabalho. Tais recursos, entretanto, podem ou não ser usados de forma criativa; (ii) o componente Técnicas que incluem as competências no gerenciamento da inovação, presentes nos distintos níveis da organização e voltadas para a concepção, desenvolvimento e implantação de ideias criativas e, (iii) o componente Motivação que é considerada o mais importante tanto no âmbito do indivíduo quanto da organização (ALENCAR, 1998).

Embora sejam recursos e competências de gerenciamento que tornam a inovação possível, a motivação é o elemento catalisador das ações voltadas para a inovação (SILVA; RODRIGUES, 2007). Terra (2013) define a motivação em duas vertentes: a extrínseca e a intrínseca. A motivação extrínseca é produzida pelo ambiente, pode ser diferenciada entre objetivo/obrigação e têm como premissa a política de oferecer uma combinação de recompensas e punições para induzir um comportamento desejado. Já a motivação intrínseca é a paixão e interesse pelo trabalho desenvolvido. As pessoas serão mais criativas quando se

sentirem motivadas, principalmente, pelo interesse, satisfação e desafio do trabalho em si e não por pressões externas.

No cenário da inovação, as empresas do Grupo CEEE tem um processo de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) instituído pelo Órgão Regulamentador, através do Manual de P&D da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL (2012), na qual deve-se aplicar 0,5% da Receita Operacional Líquida em Projetos. Os projetos derivados deste programa têm como foco a tecnologia, ou seja, inovação de produto e processos mais técnicos, fazendo com que hajam poucos profissionais envolvidos devido a sua complexidade.

O desenvolvimento de uma cultura de inovação têm permitido ao Grupo CEEE ampliar esta participação dos empregados visando o aprimoramento dos seus processos. Por isso faz-se necessário, como parte do desenvolvimento desta cultura, a estruturação de um programa de recompensas e reconhecimento, incentivando mais colaboradores a contribuírem com a melhoria contínua organizacional, conforme preconizado no Manual de Oslo (2005). Este define quatro tipos de inovação: Produto, Processos, *Marketing* e Organizacional. Tal classificação é uma das principais fontes internacionais de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras.

Segundo Fernandino e Oliveira (2010), as empresas de energia, de uma forma geral, carecem de atenção a uma política de Recursos Humanos vinculadas ao processo de Inovação, seja ela implícita ou explícita. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é estruturar um programa de reconhecimento e recompensas para o Grupo CEEE visando o incentivo ao processo de inovação. Como objetivos específicos têm-se: (i) avaliar o processo de inovação; (ii) propor uma metodologia para avaliação e ranqueamento dos empregados em função dos projetos, visando a gestão do processo de reconhecimento e recompensa; (iii) Propor o Programa de Reconhecimento e Recompensa no Grupo CEEE.

Cabe salientar que a implantação de um programa de reconhecimento e recompensas, vinculadas ao processo de inovação requer metodologia e regulamentação interna na empresa à luz da Legislação vigente. Como a empresa é pública, há de se considerar todo o aspecto jurídico que possa influenciar o desenvolvimento desta metodologia, uma vez que existem

restrições quanto à implementação de recompensas, diferentemente de uma empresa privada que conta com maior autonomia.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção apresenta a introdução e os objetivos do trabalho. A segunda seção apresenta o referencial teórico enfatizando o tema inovação e a gestão de pessoas. A terceira seção ilustra os procedimentos metodológicos utilizados, seguida da quarta seção com os resultados da pesquisa e, por fim, a quinta seção apresenta a conclusão.

## 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Faz-se necessário o aprofundamento do tema Inovação, antes de entrar no estudo do objetivo do trabalho, pois é diverso o entendimento sobre o tema e as principais discussões da literatura são apresentadas no item 3.2.1. A contextualização sobre o tema Inovação no setor elétrico é discutida no item 3.2.2 e 3.2.3 trata das práticas de Gestão de Pessoas como suporte à Inovação no setor elétrico.

### 3.2.1 Inovação

A Inovação no mundo não é tema novo. Observa-se na história, principalmente a partir do século XVIII, que existem ondas de inovação a partir da introdução de máquinas e equipamentos, de novas formas de organização da produção e do desenvolvimento de novas fontes de materiais e energia (TIGRE, 2006).

Nesse sentido, Etzkowitz (2009) não visualiza a inovação como sendo somente responsabilidade da Indústria. O autor propôs um conceito chamado de Hélice Tríplice, pois a inovação só acontecerá, se tiverem envolvidos no processo o Governo, a Universidade e a Indústria em um relacionamento recíproco, no qual cada um tenta melhorar o desempenho do outro.

Para Parolin (2013) e Sartori (2011), por sistema de gestão da inovação de uma empresa, entende-se o conjunto de processos, conhecimentos e interações que a empresa considera relevantes para o seu desempenho.

Percebe-se pela análise da literatura que existem diversas definições sobre o que é Inovação. Outros autores como Davila et al. (2007) e Tidd et al. (2008) também se dedicaram a estudar e classificar o tema em questão.

Para efeito deste trabalho, adotou-se a definição do Manual de Oslo(2005), por se tratar de um documento desenvolvido pela *Organization for Economic Cooperation and Development* - OECD, na qual participam 30 países e compartilham convenções, diretrizes e padrões acordados por seus membros. Com vistas a permitir um padrão de comparabilidade internacional, o Manual de Oslo (2005) define quatro tipos de inovação, exceto P&D: Produto, Processos, *Marketing* e Gerencial. Tal classificação é uma das principais fontes internacionais de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras.

Segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação de produto é a introdução de um novo bem ou serviço no mercado, assim como uma mudança substancial no bem ou serviço já existente. Para que um bem ou um serviço seja reconhecido como inovador, é necessário que o mercado o acolha e passe a utilizá-lo. Portanto, é o volume de compras pelo mercado que define se um produto é inovador ou não. O simples lançamento de um produto novo, mesmo que tenha patente concedida, não significa que a empresa inovou.

Já o conceito de inovação em processos, é a introdução de um novo método de produção ou de distribuição, significativamente melhorados. A inovação de processos pode viabilizar a fabricação e distribuição de produtos novos, a redução de custos de produção e logística e melhoria na qualidade de produtos já existentes.

A inovação em *marketing* é a implementação de um novo método de *marketing* na empresa. Este novo plano mercadológico deve alterar significativamente a concepção do produto, identidade visual (embalagem, etc.) e forma de comercialização (promoção, precificação, etc.). Essas mudanças têm o objetivo de abrir novos mercados, melhorar o atendimento dos consumidores e aumentar as vendas de produtos novos ou já existentes. O novo método mercadológico pode ter sido elaborado na empresa ou adquirido ou copiado de outros empreendimentos.

A inovação gerencial é a implementação de métodos organizacionais não utilizados anteriormente pela empresa a fim de reduzir custos administrativos e de suprimentos. A inovação gerencial é de caráter administrativo, de gestão de pessoas e de gestão da organização. Na prática, significa a implantação de: novas rotinas e procedimentos; sistemas de produção enxutos; gestão da qualidade; centralização/descentralização de atividades; integração de diferentes negócios, etc.

Para o processo de P&D há um tratamento diferenciado no que diz respeito a sua classificação pelo Manual de Oslo (2005). A pesquisa e o desenvolvimento experimental (P&D) englobam os trabalhos de criação empreendidos de modo sistemático com o objetivo de aumentar a soma de conhecimentos, incluindo-se o conhecimento do homem, da cultura e da sociedade, bem como o uso desse conhecimento para novas aplicações (MANUAL DE FRASCATI, 2004). A ANEEL, também classifica as inovações em inovações tecnológicas, de produto ou de processo, porém diferentemente do Manual de Oslo, a ANEEL enfatiza os impactos socioeconômicos do processo inovador.

### **3.2.2 Inovação no Setor Elétrico**

O movimento da inovação no setor elétrico ocorreu com o decreto 2.335/1997, em que coloca a ANEEL como a competente pelo incentivo às atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico no setor elétrico e, posteriormente, com advento da promulgação da Lei nº 9.991/2000, que determina que as empresas permissionárias, concessionárias e autorizadas do serviço público de energia elétrica realizem investimentos mínimos em P&D, sendo a ANEEL responsável por regulamentar o investimento no programa, acompanhar a execução e avaliar o resultado dos projetos. Para isso, a ANEEL desenvolveu um manual com o objetivo de descrever as regras a serem seguidas para sua implantação. Desde sua promulgação até hoje, o manual sofreu cinco alterações, sendo que a última versão foi divulgada em 2012.

No manual de 2008 ocorreu uma série de alterações importantes. Uma delas, diz respeito a inclusão de uma listagem de temas focado em tecnologia,

onde as empresas poderiam realizar o investimento de P&D. Isso fez que, as empresas investissem seus recursos em temas pré-definidos pela agência reguladora, e ainda assim, este passaria por uma análise posterior para reconhecimento deste investimento, do contrário, o investimento realizado não se enquadraria como recursos de P&D, impactando no caixa da empresa. Isto fez com que as empresas passassem a ser mais rigorosas na seleção dos projetos.

De acordo com a regulação definida pela ANEEL (2012), no manual de P&D, esta obriga as empresas de energia a aplicarem 0,5% da sua Receita Operacional Líquida (ROL) em projetos de P&D. No entanto, diferentemente da pesquisa acadêmica pura que se caracteriza pela liberdade de investigação, o processo de P&D deverá ter metas e resultados. Neste sentido, Jannuzzi (2005) avalia que é muito pouco provável que as iniciativas em inovação na área de energia no Brasil ocorressem sem a imposição regulatória, no entanto, os programas de P&D contribuem para uma cultura de inovação nas empresas do setor (POMPERMAYER et al., 2011).

Pela definição do Manual de Oslo (2005), o processo de P&D nas empresas de energia tem foco nas dimensões de processo e produto. Desta forma, a Gestão da Inovação nas empresas, por ser mais abrangente, depende necessariamente de outras práticas de gestão que estimulem a inovação em todas as suas dimensões (PAROLIN, 2013; SARTORI, 2011), e com isso, as empresas poderiam explorar também as dimensões de *marketing* e gerencial, abrangendo portanto, todas as dimensões preconizadas pelo Manual de Oslo (2005), fazendo com que a gestão da inovação envolva todos os processos da empresa.

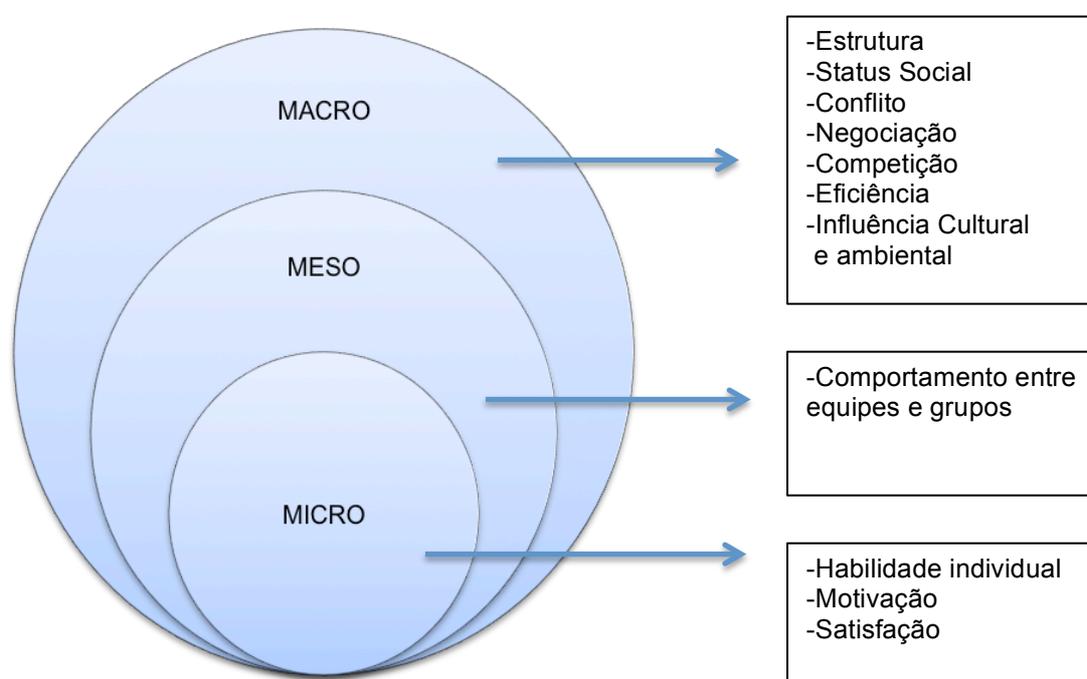
### **3.2.3 Práticas de Gestão de Pessoas como Suporte à inovação no Setor Elétrico**

O termo gestão de pessoas é um conceito moderno. Na administração tradicional é mais conhecida como Administração de pessoal, porém, seu sentido nem sempre foi o mesmo. Diferente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para integração e comprometimento dos empregados com os objetivos estratégicos da empresa (FISCHER, 2002).

Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira como uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Neste sentido, o campo voltado a explicar o comportamento humano é conhecido como comportamento organizacional e nesse contexto, pode-se mencionar os níveis de análise do comportamento organizacional interagindo entre si: o micro, o meso e o macroorganizacional, conforme explicitado na Figura 3.3. definidos por Wagner III e Hollenbeck (2003).

**Figura 3.3 – Modelo do Comportamento Organizacional**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wagner III e Hollenbeck (2003)

Estes autores definem o comportamento microorganizacional como o estudo do comportamento humano individual dentro de uma organização, envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação. Robbins (2006), em seu trabalho sobre comportamento organizacional, afirma que a motivação é um dos elementos mais importantes, no entanto, isto implica em entender uma série de variáveis associadas, tais como: condições psicológicas do indivíduo, sua capacidade de realizar o trabalho e o contexto organizacional de oportunidades e de recompensa. Já o comportamento

mesoorganizacional procura compreender o comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos. E, o comportamento macroorganizacional examina questões como a estrutura e o status social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

Machado (2007) afirma que o comportamento organizacional bem estruturado é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e, neste sentido, comenta que existem diversos fatores que influenciam as empresas a desenvolverem um ambiente propício à inovação, dentre eles: a disponibilização de recursos, a liderança e a expectativa de prêmios.

Neste particular, Bitencourt (2001) em seu estudo, verificou que existe uma relação direta do aprendizado organizacional com as práticas de gestão de pessoas. Este aspecto, foi observado através de estudos de práticas informais (especialmente em empresas brasileiras) e extremamente formais (empresas australianas).

Para Souza (1999), aprendizagem organizacional é um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus recursos humanos.

Argyris (1992) descreve a inovação e a aprendizagem organizacional como '*single looping learning*' e o '*double looping learning*', ou aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo. A aprendizagem de circuito simples baseia-se na detecção do erro e na sua correção. Trata-se da melhoria contínua dos processos organizacionais cujo foco é a eficiência. Já a aprendizagem de circuito duplo, base da inovação, envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. No que tange aos processos organizacionais, a melhoria do processo dá-se de forma a discutir o desenho do processo, e que a partir de novas informações obtidas, redesenha-se ele, reconfigurando-se o processo produtivo, a tecnologia ou a organização.

Davila et al. (1998) enfatizam que a inovação requer sistemas de avaliações e incentivos visando rendimentos consideráveis e continuados. No entanto, no entender de Hanashiro (2002) é preciso, também, prover fontes potenciais de recompensas que proporcionem satisfação intrínseca aos

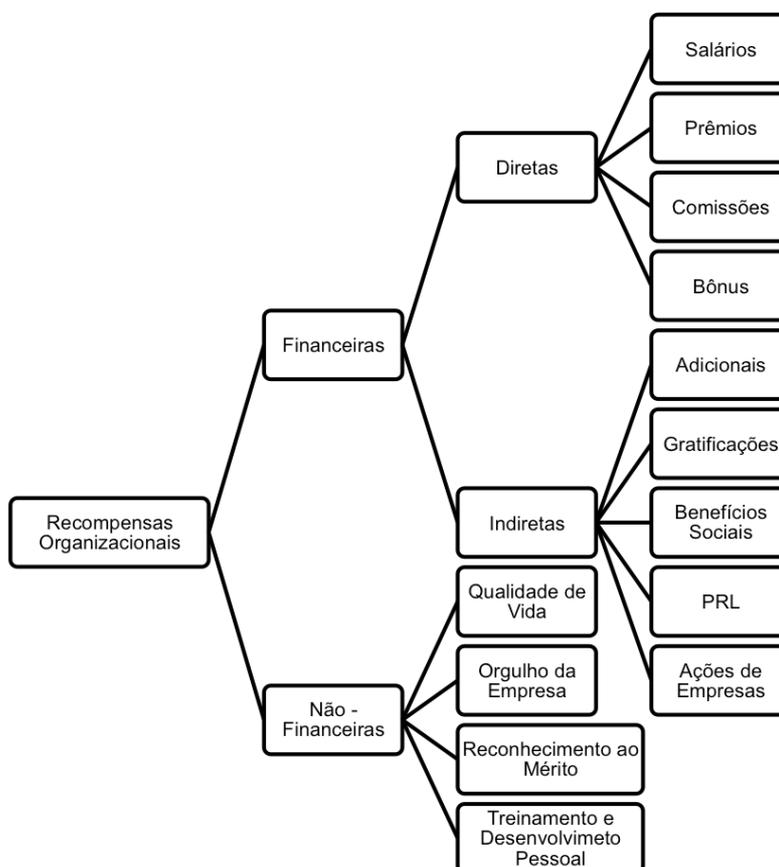
colaboradores, pois esta poderá contribuir para a melhoria da competitividade das empresas. Cabe salientar, que a recompensa e o reconhecimento são termos recorrentes quando se trata de Inovação (SILVA, 2013).

Nesse sentido, o gerenciamento das recompensas é um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas (SILVA, 2013). Também é utilizado como forma de reter os talentos (HANASHIRO, 2008).

As recompensas, financeiras ou não, são fundamentais para a integração entre os objetivos individuais dos empregados e os objetivos da empresa (HANASHIRO, 2008). Fochesato (2002) enfatiza a importância que as empresas repensem os meios utilizados para a motivação dos funcionários pois, a satisfação das necessidades superiores, está dentro da empresa e não somente fora dela. É necessário que a empresa valorize o uso da capacidade intelectual, iniciativa e criatividade com recompensas.

A Figura 3.4 apresenta uma síntese desse entendimento.

**Figura 3.4 – Sistema de recompensas organizacionais**



Fonte: Elaborado pelos autores

Sendo assim, percebe-se uma mudança na percepção dos programas de recompensa, antes vistos como "mal necessário" para atrair e reter empregados competentes e, hoje, com importante papel para o alcance das metas empresariais (BARRINGER; MILKOVICH, 1997; GROSS; FRIEDMAN, 2004).

A definição de recompensas, principalmente focada em salários, expandiu-se para proposição de valor global oferecido ao colaborador. O pacote total inclui: compensação - salário-base, incentivos em curto e longo prazos; benefícios - cuidado médico, aposentadoria, equilíbrio trabalho/vida e outros benefícios; carreira - treinamento, desenvolvimento e oportunidades de carreira (GROSS; FRIEDMAN, 2004).

Como parte do pacote de recompensas totais, os benefícios crescem em sua importância e contribuição nos sistemas de pagamento implantados pelas empresas, principalmente nos últimos anos, justamente pelo reconhecimento dos funcionários (GROSS; FRIEDMAN, 2004) e pelos custos crescentes, algumas vezes maiores que um terço da renda das empresas (LAWLER III, 2000). Estes benefícios, de uma forma geral, são decorrentes da responsabilidade social da empresa e do quanto elas valorizam sua equipe de trabalho, mas algumas vezes são oferecidos por imposições legais ou por exigência sindical (LUZ, 2011). Por isso devem ser cuidadosamente administrados em função do impacto financeiro que representam para as organizações (HANASHIRO, 2008; LUZ, 2011).

No que diz respeito às empresas de energia, a ANEEL (2012) prevê no seu Manual de P&D que as ideias de caráter inventivo tenham registrado o projeto, junto ao Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), e cujas receitas provenientes da comercialização deste resultado, deverão ser negociadas entre proponentes, cooperadas e entidades envolvidas na execução do projeto podendo, também, haver pagamento de royalties. Isto posto, fica clara a posição do órgão regulador, que o processo de inovação nas empresas de energia, oriundas de P&D, tem foco em produtos e processos. As Inovações que, por definição da alta gestão da empresa, tiverem um escopo mais amplo, será necessário a definição de recursos, metodologias e critérios de avaliação e de incentivo à inovação.

### 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho, quanto a sua natureza, classifica-se como uma pesquisa aplicada, que no entender de Prodanov e Freitas (2013), é uma pesquisa que objetiva gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto ao objetivo, este trabalho pode ser considerado uma pesquisa exploratória que têm como finalidade facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

Prodanov e Freitas (2013) conceituam a pesquisa como exploratória, pois possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral aplica levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

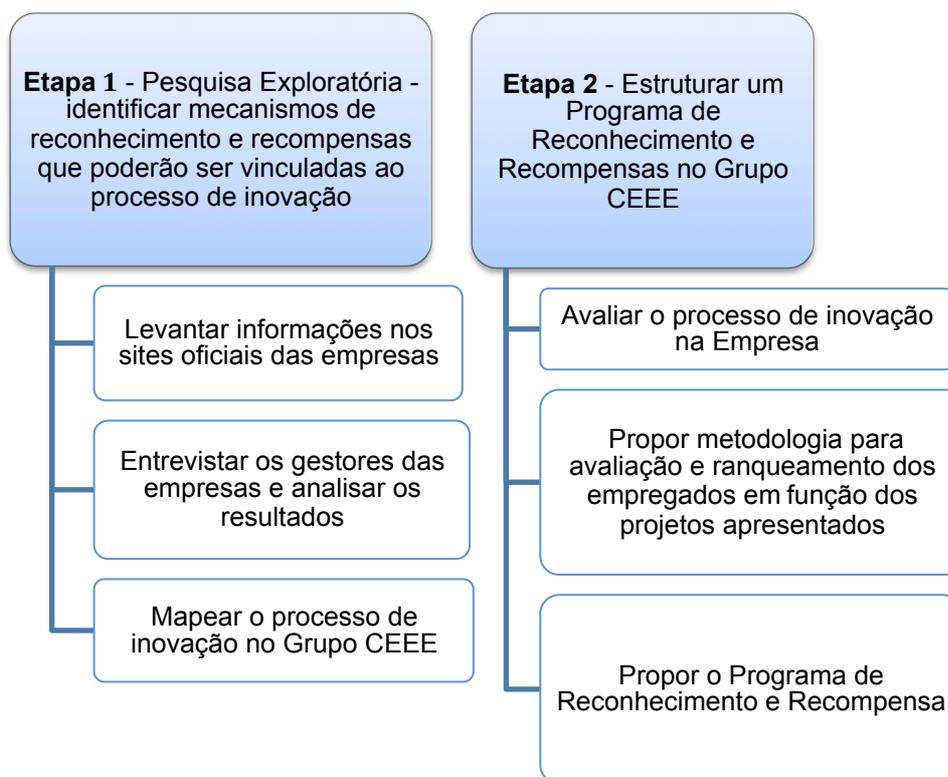
A abordagem é de caráter qualitativa que, segundo Prodanov e Freitas (2013), envolve dados qualitativos através de entrevistas semiestruturadas, análise de textos e abordagens não numéricas, pois a interação do pesquisador com o ambiente é o principal indutor desta forma de abordagem. Como procedimento técnico, é um estudo de caso, pois permite um profundo estudo dos temas permitindo o amplo conhecimento sobre o assunto.

No caso do Grupo CEEE, a metodologia aplicada visando a compreensão dos processos, permitirá a empresa avaliar as propostas apresentadas.

#### **3.3.1 Etapas do Trabalho**

Para o atendimento do objetivo geral e dos objetivos específicos, o trabalho foi realizado em duas etapas apresentadas na Figura 3.5.

**Figura 3.5 – Representação das etapas do trabalho**



Fonte: Elaborado pelos autores

No que diz respeito à primeira etapa, foi realizada uma pesquisa exploratória, cujo levantamento do material deu-se inicialmente pela busca do tema inovação no *site* oficial das empresas selecionadas. Posteriormente, realizou-se uma entrevista com os gestores do processo de inovação destas empresas, visando levantar informações sobre o funcionamento do sistema de reconhecimento e recompensas atrelados à gestão da inovação, conforme roteiro com respostas, apresentado no Apêndice C. Como referencial comparativo setorial, foram utilizadas as empresas consideradas do mesmo *cluster* do Grupo CEEE, ou seja, que possui uma abrangência de negócio equivalente, desta forma, pode-se equiparar como sendo empresas de mesmo tamanho e potencial de negócios, inclusive em recursos, além do *benchmarking* do setor. Por uma questão de autorização, as empresas foram tratadas como Empresa “A” e Empresa “B” localizadas na Região Sul do País. Foi analisada, também, a Empresa “C” do norte do País por ser referência no processo de Gestão da Inovação, além de ser empresa pública.

A coleta das informações foi realizada por telefone com um roteiro de entrevista semiestruturado entre maio e julho de 2014. Cabe salientar, que no caso da Empresa "C" por se tratar de referência, foram realizadas algumas seções de videoconferência em função das práticas adotadas por esta organização, sendo que o roteiro da entrevista foi um pouco mais flexível. O processo de levantamento das informações nas empresas "A" e "C" foi aproveitado de um trabalho já realizado por um projeto de P&D do Grupo CEEE com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS para a implantação de um Sistema de Gestão de Inovação onde já constava perguntas e informações referente ao processo de reconhecimento e recompensas em processo de inovação e a partir daí estendeu-se a aplicação deste levantamento de informações para a empresa "B". Posteriormente, foi realizada uma análise das respostas das entrevistas procurando destacar quais as empresas que possuem sistemas de incentivo e recompensas no processo de Inovação.

Por fim, mapeou-se o processo de inovação no Grupo CEEE de uma maneira macro, a fim de entender o contexto em que o Programa de Reconhecimento e Recompensa possa ser proposto.

Propõe-se ao final, ajustes no processo de inovação, associada a desenvolver uma metodologia para avaliação e ranqueamento dos empregados em função dos projetos, além de propor o Programa de Reconhecimento e Recompensa para o Grupo Ceee.

### 3.4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados das duas etapas destacadas na metodologia, que envolve a pesquisa exploratória e a proposição de um Programa de Recompensa e Reconhecimento. Como regra geral, as informações foram coletadas nos órgãos responsáveis nas empresas sobre o tema.

#### 3.4.1 Pesquisa Exploratória

Esta é a primeira etapa da metodologia e envolveu a realização de entrevistas com os gestores dos programas de inovação das empresas abordadas, inclusas no Apêndice C. Além disso, coletou-se informações nos sites das empresas que foram confrontadas e complementadas com as entrevistas.

### 3.4.1.1 Análise das Entrevistas

Foram realizadas cinco perguntas aos gestores do processo de inovação nas empresas selecionadas. Na tabela 3.7, apresenta-se uma síntese das avaliações realizadas destas entrevistas.

**Tabela 3.7 - Síntese das entrevistas realizadas com os gestores das empresas**

Existe algum tipo de ação que é usada para incentivar a Inovação na Empresa?	A avaliação que se faz é de que todas as empresas procuram de alguma maneira incentivar o processo de inovação adotando práticas parecidas como seminários, painel e mostras. Destaque as empresas A e C que relatam a existência de prêmios como incentivo ao processo.
Existe alguma forma de reconhecimento para os agentes inovadores?	A avaliação é de que estes reconhecimentos são na forma de participação em eventos do tipo seminários na divulgação do projeto premiado, elogios formais e a premiação em dinheiro.
Qual o valor dispendido para o reconhecimento ?	A empresa A que foi a única a pagar premiação em dinheiro. As demais tiveram apenas pagamento integral do custeio com os eventos, viagem, almoço e hospedagem
Quem pode participar do Processo de Inovação?	As empresas responderam que todos os funcionários podem participar
Qual o perfil do funcionário que participa efetivamente do processo de Inovação?	As respostas sinalizaram que acaba tendo a participação efetiva aqueles que estão mais próximos do problema

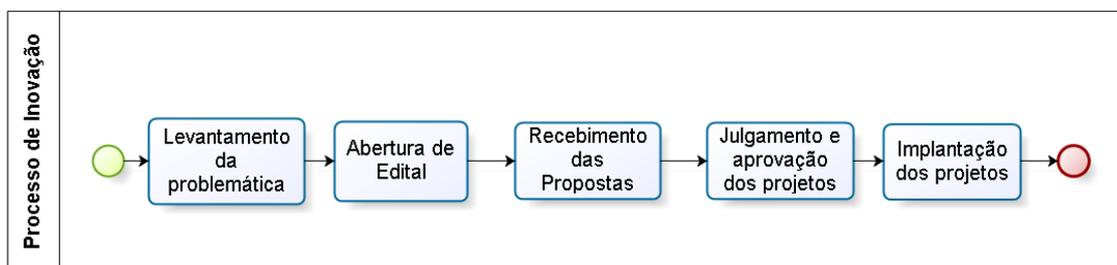
Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.4.1.2 Mapeamento do processo de inovação no Grupo CEEE

A empresa segue a regulamentação definida, conforme preconiza o Manual de P&D da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL (2012), em sua última versão. Internamente, este processo consiste em basicamente cinco etapas, na qual a primeira, envolve realizar o levantamento das necessidades do negócio, visando transformá-los em projetos para posteriormente abrir-se um edital de chamada pública para estes projetos que é a segunda etapa. Normalmente o foco dos projetos estão em desenvolver novas tecnologias que resulte na melhoria da prestação do serviço e na criação de novos produtos que possam ser ofertados no mercado.

Dentro do prazo estipulado no edital, os interessados (universidades, centros de pesquisa e empresas inovadoras) encaminham suas propostas, que é a terceira etapa. A quarta etapa dá-se a partir do recebimento das mesmas, onde são analisadas por uma banca interna e realizado o julgamento de forma a atender os objetivos definidos pela empresa, utilizando os mesmos critérios determinados pela ANEEL, a saber: originalidade, aplicabilidade, relevância e razoabilidade de custos. A a partir do somatório das avaliações, determina-se o vencedor que então terá o direito de desenvolver o projeto, que é a quinta etapa, conforme consta no edital e contrato. A Figura 3.6 mostra de forma resumida o mapeamento do processo de inovação.

**Figura 3.6 - Mapeamento do Processo de Inovação**



Fonte: Elaborado pelos autores baseado nas informações fornecidas pelo Grupo CEEE

A narrativa exposta, mostra que o envolvimento dos empregados no processo é limitado na definição da problemática, avaliação dos projetos e

gestão dos mesmos, sem que haja reconhecimento ou sequer incentivo, uma vez que a participação dos empregados, muitas vezes, dá-se de forma obrigatória.

### **3.4.2 Proposta de um Programa de Reconhecimento e Recompensas no Grupo CEEE**

As seções 3.4.2.1 a 3.4.2.3, descrevem melhor como a estruturação de um Programa de reconhecimento e Recompensa poderá contribuir para o atingimento do objetivo geral.

#### *3.4.2.1 Avaliação no processo de Inovação*

Pela avaliação do processo de Inovação da empresa, sugere-se a ampliação do seu conceito com vistas a permitir que, não somente os projetos de P&D possam ser reconhecidos, mas também outras iniciativas de inovação tenham seu mérito distinguido, conforme os conceitos disposto no Manual de Oslo (2005). Desta forma, as práticas de Gestão de Pessoas podem ser alinhadas na medida que o processo de Inovação for ampliado.

Cabe ressaltar que, de alguma forma, as empresas colocam recursos em processos de inovação nas dimensões de *marketing* e gerencial previstas no Manual de Oslo (2005), apenas não possuem práticas de gestão de pessoas associadas a estas dimensões. Quando os funcionários estão desenvolvendo um sistema, modificando um processo enfim, resolvendo os problemas do dia a dia da empresa, na sua rotina, pelo conceito de inovação, a empresa está inovando. Isto significa que, a empresa apesar de inovar, não reconhece estas iniciativas como inovação e, por consequência, as práticas de gestão de pessoas fica dissociada destas iniciativas. Portanto, ampliar a visão da inovação da empresa, como forma de disseminar a inovação é importante para que o programa de reconhecimento e recompensas possa ser implementado com sucesso.

Outra avaliação é de que a inovação acaba sendo externa, ficando com os fornecedores, a gestão do conhecimento no processo inovativo, agregando pouco conhecimento à empresa.

### 3.4.2.2 Propor metodologia para julgamento dos projetos visando o processo de reconhecimento e recompensa

Para atingir o objetivo específico 2, propõe-se como metodologia de julgamento dos projetos apresentados visando o reconhecimento e a recompensa, um sistema de matriz multicriterial, na qual seja possível determinar uma dinâmica de funcionamento desse processo, apresentados na Tabela 3.8, corroborando o pensamento de Davila et al. (1998), na qual enfatiza que a inovação requer sistemas de avaliações e incentivos. Da mesma forma Silva (2013), entende que o gerenciamento das recompensas é atualmente um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas.

**Tabela 3.8 - Matriz multicriterial de pontuação de reconhecimento e recompensa nos projetos projetos de inovação**

	Pontuação									Peso	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
<b>Dimensões de Oslo</b>	<b>Produto</b>											
	Automação										5	
	Linhas e redes										5	
	Subestações										3	
	<b>Processo</b>											
	Apoio										3	
	Finalístico										5	
	<b>Marketing</b>											
	Aumento de Receita										5	
	Atendimento ao Cliente										3	
	Imagem da empresa										3	
	<b>Gerencial</b>											
	Redução de Custos de Suprimentos										5	
	Redução de Custos administrativo										3	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos critérios do Manual de Oslo(2005)

Para classificar os projetos dentro dos critérios, é necessário que quem for julgar, utilize uma pontuação em uma escala de 1 a 9, quanto maior melhor, apenas a título de exemplificação, e que possa dar uma razoável indicação do impacto nos critérios estabelecidos pela empresa, onde;

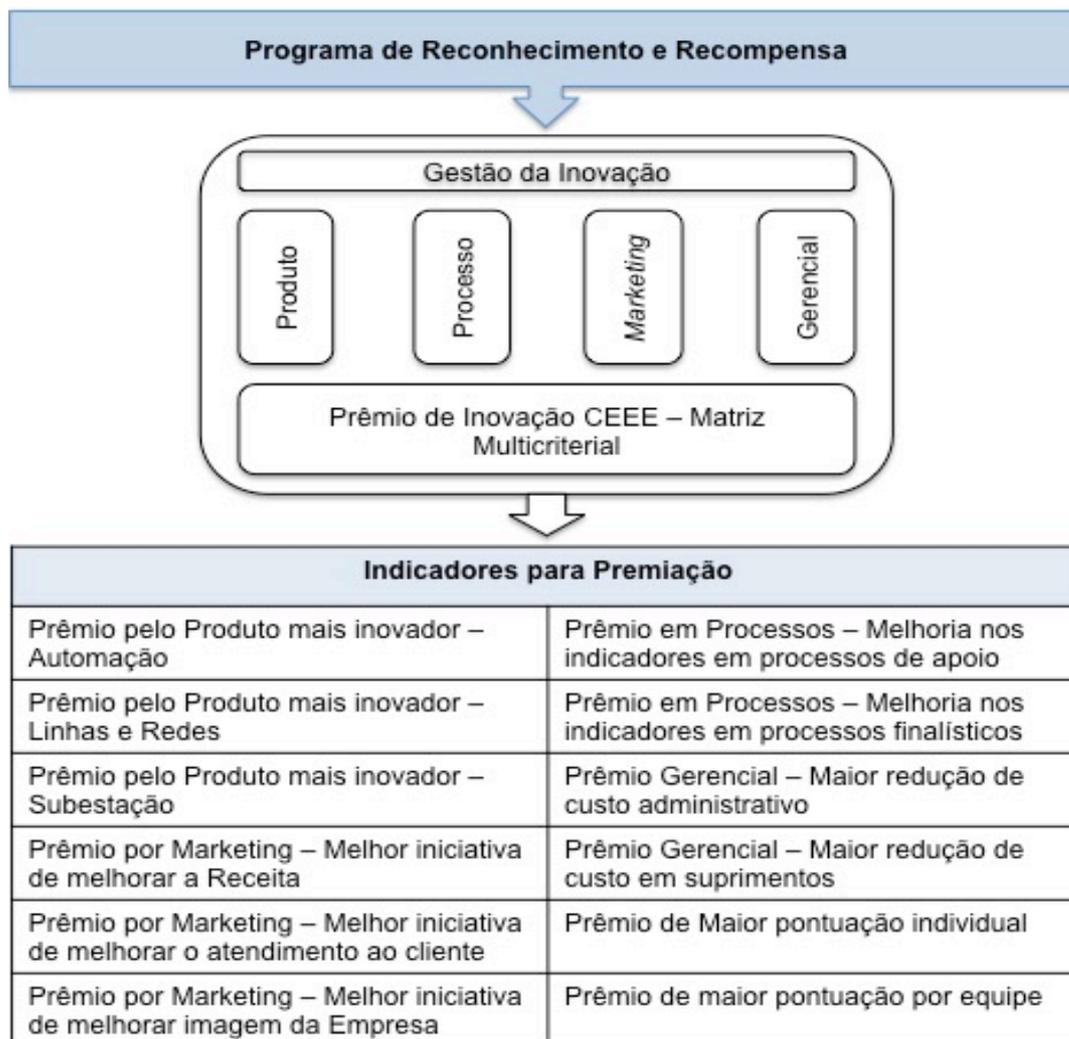
- 1 ponto - Não traz resultados para empresa;
- 2 pontos – Não traz muito resultado para empresa, e dificilmente será importante no futuro;
- 3 pontos – Não traz muito resultado para empresa, mas poderia ser importante no futuro;
- 4 pontos – Proporciona melhoria, mas sem maiores impactos nos resultados da empresa;
- 5 pontos – Proporciona melhoria, mas com pouco incremento nos resultados da empresa;
- 6 pontos – Proporciona um bom padrão nos resultados da empresa;
- 7 pontos – Proporciona uma vantagem útil nos resultados da empresa;
- 8 pontos – Proporciona um impacto importante nos resultados da empresa;
- 9 pontos – Proporciona um impacto crucial nos resultados da empresa.

Esta escala permite, a quem a julgar, condição de estabelecer com mais precisão as notas. Uma vez estipulada a nota do critério dentro da dimensão, esta será ponderada com peso, conforme o critério estabelecido pela empresa, o somatório das notas resultará na nota geral individual ou da equipe. Quanto mais projetos o empregado ou equipe apresentar, mais pontos ele acumula.

#### *3.4.2.3 Programa de Reconhecimento e Recompensa*

Uma vez ampliado o conceito de inovação, buscou-se propor o funcionamento do Programa de Reconhecimento e Recompensa que podem ser implementados pela empresa sem a oneração do custo de capital. Estas propostas tiveram por base, a avaliação do processo realizado nas entrevistas com os gestores das empresas tidas como referenciais comparativos e no referencial teórico, e é apresentada na figura 3.7, um esquema que ilustra a forma do funcionamento do Programa.

Figura 3.7: Representação da proposta do Programa de Reconhecimento e Recompensa



Fonte: Elaborado pelos autores

O Programa de Reconhecimento e Recompensas é baseado na gestão da inovação da empresa, que deve possuir quatro dimensões de atuação: Produto, processo, *marketing* e gerencial, estando aderente as dimensões do Manual de Oslo (2005). A partir da definição dos indicadores para premiação, estes seriam considerados para o Prêmio de Inovação CEEE, coordenado pela área de Recursos Humanos da Empresa.

Aqueles que tiverem participação destacada no processo poderiam ganhar treinamentos fora do Estado ou pagamento de curso de pós-graduação nas áreas de interesse da empresa. Destaca-se que a empresa já possui esta prática, porém não é vinculada ao processo de inovação

### 3.5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo, estruturar um programa de reconhecimento e recompensas para o Grupo CEEE, permitindo que mais funcionários da empresa participem efetivamente do processo de inovação, tendo como principal resultado, uma proposta de metodologia para a estruturação desse programa. A abordagem da Inovação nas empresas de energia é regulamentada pela ANEEL, através do Programa de P&D, cujo foco, está para produto e processo pelo conceito adotado do Manual de Oslo (2005). Para isso, foram realizadas pesquisas e coleta de dados, através de entrevistas, para identificar como funciona o processo de incentivo e recompensas em inovação em outras empresas de energia. Este comparativo, serviu de guia para propor alterações na forma como a empresa trata hoje o processo de gestão de pessoas dentro da gestão da inovação.

A proposta de Estruturar um Programa de Reconhecimento e Recompensa, considerando as dimensões previstas no Manual de Oslo, e com indicadores objetivos para avaliação, faz com que a empresa desenvolva uma gestão do conhecimento voltada para ela e não nos fornecedores, uma vez que este Programa, incentiva, reconhece e recompensa os funcionários, além de gerar resultados organizacionais, propiciando uma ambiente que permite o envolvimento e desenvolvimento de todos os funcionários da empresa. Além disso, o programa traria como resultados o incentivo a novos projetos e valorizar as boas práticas de gestão, o reconhecimento interno dos talentos e equipes que se destacam na solução de problemas com foco na melhoria dos resultados empresariais, o incentivo a disseminação de conhecimento, experiências e competências, através da sensibilização e desenvolvimento dos empregados e suas equipes de trabalho e a instituição da prática de *benchmarking* interno e externo, além de reconhecer publicamente aqueles que se destacaram.

Este Programa, portanto, reforçaria a criação de uma cultura de Inovação, que atenda aos anseios dos empregados e da empresa. Dentro deste contexto, as pessoas estão para a inovação e a inovação está para as pessoas. Sem esse círculo virtuoso, dificilmente a empresa colherá frutos advindos de um processo inovativo.

Robbins (2006), afirma que a motivação é um dos elementos mais importantes, no entanto, isto implica em entender uma série de variáveis associadas, tais como: condições psicológicas do indivíduo, sua capacidade de realizar o trabalho e o contexto organizacional de oportunidades e de recompensa. O gerenciamento das recompensas é atualmente um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas (SILVA, 2013). Reforça Fochesato (2002) ao mencionar a importância das empresas repensem os meios utilizados para a motivação dos funcionários. É necessário que a empresa valorize o uso da capacidade intelectual, iniciativa e criatividade com recompensas.

Analisando estes autores, percebe-se que todos comentam sobre prêmios e/ou recompensas como forma de desenvolver uma cultura de inovação ampla e que tenha participação efetiva de todos os funcionários na busca da melhoria dos processos e resultados organizacionais. Portanto, a proposta de implantar um programa de reconhecimento e recompensas no processo de inovação, está aderente aos autores citados, atendendo desta forma ao objetivo geral.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante a avaliação da matriz multicriterial proposta em função do monitoramento deste processo, afinal, é importante depois de implantado, poder fazer uma avaliação se o processo está gerando aquilo que se propõe a fazer. Também seria de grande valia para a empresa, uma proposição em relação ao tratamento do direito autoral em função do desenvolvimento de novos produtos.

### 3.6 REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável a criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n. 2, p. 18-25, 1998.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Manual do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico do Setor de Energia Elétrica**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/Manual-PeD\\_REN-504-2012.pdf](http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/Manual-PeD_REN-504-2012.pdf)> Acesso em: 03 fev. 2014.

ARBIX, G.; NEGRI, J. A. A nova competitividade da indústria e o novo empresariado: uma hipótese de trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01028839200500020002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01028839200500020002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 fev. 2014.

ARGYRIS, C. S. D. **On Organizational Learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

BARRINGER, M. W.; MILKOVICH, G. T. Total compensation: pieces of the pie. **Electric Perspectives**, v. 22, n. 3, 1997.

BITENCOURT, C. C. . **A Gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**; Porto Alegre, UFRGS, 2001, Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós Graduação em Administração. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

BRASIL. **Decreto 2.335 de 6 de outubro de 1997**. Constitui a Agência Nacional de Energia Elétrica -ANEEL, autarquia sob regime especial, aprova sua Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança e dá outras providências. . Brasília, DF, Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2335.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2335.HTM)>. Acesso em: 06 mar. 2014.

BRASIL. **Lei No. 9.991 de 24 de julho de 2000**. Dispõe sobre realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética por parte das empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica, e dá outras providências. Brasília, DF, Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9991.htm)> Acesso em: 06 mar. 2014.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 8,n. 1,jun. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167656482009000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482009000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 fev. 2014.

DANILEVICZ, Â. M. F. **Modelo para condução de decisões estratégicas associadas ao gerenciamento de inovações em produtos**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J. SHELTON, R. **As regras da Inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Ed. Bookmann, 2007.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice – Universidade-Indústria-Governo: Inovação em Movimento** – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FERNANDINO, J. A.; OLIVEIRA, J. L. Arquiteturas organizacionais para a área de P&D em empresas do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14,n. 6,dez. 2010. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552010000700006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552010000700006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 fev. 2014.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas: as pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOCHESATO, S. A. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação**: Estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul; Dissertação (Mestrado em Administração); UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3510/000339322.pdf?sequenc e=1>> Acesso em: 07 mar. 2014.

GROSS, S. E.; FRIEDMAN, H. M. Creating an effective total reward strategy: holistic approach better supports business success. *Benefits Quarterly*, **International Society of Certified Employee Benefit Specialists**. Brookfield, v. 20, n. 3, p. 7-12. 2004.

HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.

JANNUZZI, G. M. Power Sector Reforms in Brazil and its Impacts on Energy Efficiency and Research and Development Activities. **Energy Policy**, v. 33, n. 13, p. 1753-1762, 2005.

LAWLER III, E. Pay strategy: new thinking for the new millennium. **Compensation and Benefits Review**, v. 32, n. 1, 2000.

LUZ, R. S. . **Gestão de Benefícios: a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2011.

MACHADO, D. D. P. N. Innovative Organizations: a study of the factors that constitute an innovative environment. RAI - **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 5-28, dez, 2007. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/87>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

**MANUAL DE FRASCATI**: A summary of the Frascati manual. Main definitions and conventions for the measurement of research and experimental development (R&D). OCDE/GD(94)84. Retrieved August, 2004. Disponível em: <[www.oecd.org/document/6/0,2340,en\\_2649\\_34451\\_33828550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/6/0,2340,en_2649_34451_33828550_1_1_1_1,00.html)>. Acesso em: 01 mar. 2014.

**MANUAL DE OSLO**: Proposta para Diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, Departamento Estatístico da Comunidade Européia, FINEP: Agência Brasileira de Inovação, 3 ed., 2005.

PAROLIN, S. R. H. Estudo multicasos sobre atividades inovativas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 48, n. 3, p. 608-620, set. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S008021072013000300016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008021072013000300016&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 fev. 2014.

POMPERMAYER, F. M. et al. Rede de pesquisa formada pelo programa de P&D regulado pela ANEEL.: abrangência e características. In: POMPERMAYER, F. M.; DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R (Orgs.). **Inovação tecnológica no setor elétrico brasileiro**: uma avaliação do programa de P&D regulado pela ANEEL. Brasília: IPEA, 2011. p. 55-87.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 536p.

SARTORI, S. Características da Inovação: Uma Revisão da Literatura; **ENGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**; v. 03, n. 09, set. 2011. Disponível em [www.ingepro.com.br](http://www.ingepro.com.br). Acesso em: 07 mar. 2014.

SILVA, L. B. A Gestão de Pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ – 07 a 11 setembro 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=966&cod\\_evento\\_edicao=68&cod\\_edicao\\_trabalho=16325](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=16325)> Acesso em: 04 mar. 2014.

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Y. S. **Aprendizagem organizacional, conversação e produção de sentido**. Porto Alegre: PUCRS, 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) Faculdade de Pós- Graduação em Psicologia.

TERRA, J. C. C. **Reconhecimento e recompensa no contexto da Gestão de Inovação**. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/ReconhecimentoeRecompensanoContextodaGest%C3%A3odelnova%C3%A7%C3%A3o.aspx>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VANTRAPPEN, H. F.; METZ, P. D. Medindo o desempenho do processo de inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 80-87, jun. 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475901995000300009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901995000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 fev. 2014.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

#### 4. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo, integrar os processos de gestão de pessoas e de inovação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com vistas a entender as práticas de gestão de pessoas e de como estas podem contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, bem como propor um programa de reconhecimento e recompensa para a inovação. Programa este, que é um pilar importante à criação de uma cultura de inovação. Dessa forma, desenvolveu-se dois artigos para entender o problema e propor alternativas que ajudem nessa integração.

Nesse sentido, o primeiro artigo analisou o processo de gestão de pessoas e identificou quais práticas deste processo adotadas pela empresa em estudo, podem contribuir para o processo de inovação. Percebe-se pela análise realizada que, as práticas de gestão de pessoas, com pequenas alterações e melhorias, pode atender as necessidades básicas que um processo de inovação sugere, ficando portanto, o funcionamento destes dois processos alinhados ao que é preconizado pelo levantamento da literatura.

No segundo artigo, a proposta foi de estruturar um programa de reconhecimento e recompensas e detalhar o seu funcionamento bem como, permitir que as práticas de gestão de pessoas, possa auxiliar no desenvolvimento do processo de inovação. Pelo mapeamento do processo de inovação, percebe-se que além do próprio processo, a parte de reconhecimento e recompensa podem ser melhoradas, podendo ser adotadas pela empresa um programa que seja capaz de ampliar o conceito de inovação na empresa, bem como, reconhecer as boas práticas implantadas, aumentando o envolvimento dos empregados.

Percebe-se, de uma maneira geral, pelas avaliações e conclusões desses dois artigos, que a empresa por atuar em um ambiente altamente regulado, e apesar de ter recursos disponíveis para a aplicação em processos de inovação, ela acaba não atendendo e disseminando a cultura da inovação, pois prevalece a parte técnica, da engenharia acabando, portanto, por direcionar o processo de inovação, no processo finalístico.

Os conceitos mostram que inovar é mais do que isso. Para inovar basta que o ambiente criativo seja transformado em resultados sustentáveis na geração de valor para o negócio e isso é realizado não só pela tecnologia, mas também é realizado pela transformação dos processos de apoio.

Como consequência, entra o processo de gestão de pessoas, com todo o seu arcabouço estrutural para gerar um ambiente propício ao desenvolvimento organizacional. Os benefícios, os incentivos, o desenvolvimento de lideranças acabam por ser fundamentais a consecução das estratégias empresariais e da inovação. Em se tratando da empresa estudada, existe uma dificuldade contextual por conta de uma regulação que delimita o que e como pode ser investido os recursos de inovação, mas também estrutural, cujos benefícios advindos de um programa estruturado de inovação pode acabar tendo restrições, por ser empresa pública em função dos prêmios. De outra forma, a própria inovação pode ajudar a gestão de pessoas, que de maneira criativa pode criar um programa estruturado de reconhecimento e recompensa as luzes da legislação vigente.

O atendimento ao objetivo geral deste trabalho, dá-se na medida em que as propostas dos artigos sejam implementadas, corroborando com os trabalhos de Rodrigues e Veloso (2013) e Shipton (2005; 2006) na qual entendem como extremamente importante a integração entre as práticas de gestão de pessoas e o processo de inovação pois a área de Recursos Humanos pode desenvolver condições facilitadoras no processo de inovação. No caso, a integração dá-se na medida em que a empresa incentiva e reconhece o processo inovativo incluindo este tema junto a pesquisa de clima, da avaliação de desempenho e do plano de desenvolvimento profissional, e também na medida em que o processo de Inovação da empresa seja ampliado seu conceito, permitindo que todos os funcionários, de maneira isenta e igualitária, possam participar efetivamente de um Programa estruturado de Reconhecimento e Recompensa. Desta forma, o processo de inovação estaria com um pilar basilar bem estruturado, que é a gestão de pessoas, fazendo com que a cultura da inovação seja uma realidade.

Como contribuição à Academia, existe muito pouco referencial teórico no que diz respeito à inovação numa visão ampliada. O que se encontra fartamente são trabalhos voltados principalmente a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como inovação, diferente deste, que abordou o tema inovação dentro de um conceito mais ampliado, amparado no conceito do Manual de Oslo (2005), e integrado ao processo de gestão de pessoas. Em relação ao Grupo CEEE, uma vez implementadas as propostas deste trabalho, o ambiente para o desenvolvimento de uma cultura de inovação ficará propício para dar prosseguimento em ser reconhecida como uma empresa inovadora.

Em relação as propostas elencadas nos dois artigos, é importante salientar que o assunto não se esgota com as avaliações dos processos de inovação e gestão de pessoas. Existem limitações no artigo 1 em relação as propostas, pois ainda que factíveis, depende de negociações com órgãos externos, o que acaba dificultando a sua execução. As limitações no artigo 2 foram em decorrência de termos poucas empresas como referencial comparativo, bem como, uma visão simplificada do Grupo CEEE, tendo sido abordado apenas os gestores dos processos em estudo, o que pode afetar a análise, uma vez que a opinião dos mesmos pode não representar a opinião geral da empresa.

As condicionantes da cultura organizacional para a inovação e da avaliação do resultado dos projetos, não foram abordadas pelo estudo podendo estes temas serem realizados em futuros trabalhos.

## **APÊNDICE A: Questionamentos e considerações sobre as práticas de gestão de pessoas vinculadas ao processo de inovação na empresa**

**Pergunta 1)** Como gestor do processo de gestão de pessoas, você entende que o incentivo e o reconhecimento são fundamentais para a execução do trabalho?

Resposta: Sim, as pessoas devem ser estimuladas para realizarem suas atividades e conseqüentemente alcançarem os objetivos institucionais. Tais estímulos podem se dar por atitudes simples de um gestor direto, como um elogio ou agradecimento, ou ainda, vir de um sistema institucional de reconhecimento e boas práticas de trabalho.

**Pergunta 2)** A empresa adota instrumentos de incentivo para execução do trabalho? Se sim, cite.

Resposta: De forma institucional eu diria que não, a empresa possui algumas iniciativas isoladas que possibilitam formas de incentivo, por exemplo:

a) a avaliação de desempenho, apesar de insitucional, precisaria ser melhor utilizada pelos gestores, pois, além do feedback do superior hierárquico, possibilita ouvir a opinião da equipe e corrigir erros na gestão da mesma, melhorando o clima e condições de trabalho, trazendo satisfação aos subordinados e uma espécie de incentivo a participação na resolução dos problemas do dia-a-dia.

b) o prêmio para a melhor gerência implementado pela Área de Distribuição se caracteriza por uma espécie de concurso mensal que premia a melhor gerência que alcance os indicadores técnicos estabelecidos como meta. Tal ação se gerenciada com o nível de concorrência saudável pode estimular os empregados a buscarem a melhoria do trabalho.

Talvez se a Empresa obtiver sucesso na organização do trabalho por processos seja mais fácil implantar iniciativas de incentivo, pois a medida que os empregados identificam os impacto de suas ações fica mais fácil sensibilizá-los e motivá-los.

**Pergunta 3)** A empresa adota instrumentos de reconhecimento para a execução dos trabalhos?

Resposta: Não, houveram tentativas no passado, seja pelo PIR - Programa de Incentivo e Reconhecimento ou pela tentativa de implantação de programa semelhante pela área de P&D. Nesse sentido, foi realizada uma parceria com a UFRGS para o

desenvolvimento desse programa que, resumidamente, preestabeleceria temas que seriam abordados pelos empregados (com apresentação de trabalhos e projetos), tal programa previa também reconhecimento aos participantes e premiações aos melhores projetos.

Para Bruno-Faria e Fonseca (2014), a cultura da Inovação é algo almejado pelas organizações para a melhoria de desempenho e de sua vantagem competitiva. Wolf et al. (2011) destacam o papel da liderança, que deve atuar de forma distinta de acordo com as características da empresa, a disponibilidade de recursos financeiros para o desenvolvimento dos projetos e recompensas, bem como a integração e cooperação em redes e apoio das autoridades públicas.

Para Uz Kurt et al. (2013), o aspecto central da inovação é a liderança, sendo que há outras características não menos importantes para inovar como: a cultura, a estrutura e o clima organizacional.

**Pergunta 4:** Qual o envolvimento dos gestores e demais funcionários no processo de inovação?

Resposta: Não se aplica, conforme resposta 3

**Pergunta 5:** Existem incentivos e reconhecimento das pessoas vinculados ao processo de inovação? Se sim, quais são eles?

Resposta: Não se aplica, conforme resposta 3

**Pergunta 6:** Identifique os instrumentos de gestão de pessoas que a empresa possui, identificando quais são vinculadas e quais não são vinculadas ao processo de inovação. Citarei algumas como exemplo, porém, a tabela deve ser complementada com as práticas da empresa.

Prática	Possui algum vínculo com o processo de inovação	Não possui nenhum vínculo com o processo de inovação
Pesquisa de Clima Organizacional		X
Plano de Cargos e Salários		X
Avaliação de desempenho		X
Outros		

Além das ferramentas listadas acima o novo ERP adquirido e em fase de desenvolvimento possui ferramentas como banco de talentos, possibilidades de desenvolvimento de gestores, etc.

Apesar de não possuírem vínculo direto com o processo de inovação, todas essas ferramentas podem sofrer tal vinculação, desde que isso faça parte das diretrizes institucionais. Como exemplos singelos: a pesquisa de clima pode abordar o tema da inovação (instigando os empregados), a avaliação de desempenho pode conter fatores que estimulem tal viés e o plano de cargos e salários pode valorar iniciativas bem sucedidas referentes a inovação.

## **APÊNDICE B: Questionamentos e considerações sobre o processo de inovação na empresa Grupo CEEE**

**Pergunta 1:** Levando em consideração o texto acima, relate como funciona o processo de inovação na empresa?

O processo de inovação na empresa funciona de forma centralizada, gerenciado através de uma Unidade administrativa própria, denominada de “Departamento de Estudos e Desenvolvimento Tecnológico – DEDT”, o qual está inserido dentro da Divisão de Projetos Especiais – DPE, que por sua vez integra uma das Divisões administrativas da Diretoria de Planejamento e Projetos Especiais. Cabe a esse Departamento a gestão dos processos de Pesquisa e Desenvolvimento na área do setor elétrico.

A criação desse Departamento decorreu para atendimento de uma demanda obrigacional imposta pela Lei Federal nº 9.991/00 que obriga todas as empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos de distribuição de energia elétrica a aplicar, anualmente, o montante de, no mínimo, setenta e cinco centésimos por cento de sua receita operacional líquida em pesquisa e desenvolvimento do setor elétrico.

O modus operandi dessa obrigatoriedade regulatória do setor elétrico, na CEEE, dá-se por meio de solicitação efetuada pelo DPE, às demais áreas da empresa, para que sugiram temas que a Cia gostaria de ver apreciado através de projetos de P&D. Sugeridos os temas, é efetuado um edital de chamamento público, oportunizando aos interessados apresentarem Projetos de P&D, sobre os temas priorizados pela CEEE. Contudo, essa priorização não é restritiva. Ou seja, o chamamento público oportuniza a apresentação de outros projetos de Pesquisa, que os interessados possam entender que sejam relevantes para o setor elétrico, o que será avaliado por uma comissão especialmente designada para a escolha dos projetos apresentados, dentro de critérios estabelecidos pela própria ANEEL, limitados, por óbvio às questões financeiras e orçamentárias da Cia..

Os funcionários lotados no DPE (atualmente em número de seis), se dedicam integralmente aos trabalhos destinados à inovação e pesquisa, cabendo-lhes a tramitação dos processos, desde o fomento de temas para apresentação de projetos até o encerramento. A única atividade que pode ser delegada é o gerenciamento técnico do projeto que pode ser realizado por um terceiro funcionário que possa estar lotado na

área afim ao tema, que detenha conhecimento mais aprofundado sobre o assunto a ser pesquisado.

**Pergunta 2:** Qual o envolvimento dos gestores e demais funcionários no processo de inovação?

O envolvimento dos gestores é bastante intenso. Já em relação aos demais funcionários, ainda carece de avanços. Para isso, está sendo desenvolvido um sistema de gestão da inovação, que está inserido no planejamento estratégico definido pela empresa. O sistema contemplará as quatro dimensões de Oslo (produto, processo, gerencial e marketing) e estará disponível para todos os empregados da empresa. No entanto, o processo de inovação presente na empresa é regrado pela Lei nº 9.991/00 que determina o investimento de percentual da Receita Operacional Líquida – ROL em projetos de inovação.

O envolvimento dos gestores e demais funcionários acontece em 3 níveis distintos, a saber:

Nível estratégico: esse nível gravita na área da diretoria colegiada, no qual o Diretor de Planejamento e Projetos Especiais se reúne com os demais diretores para alinhar os temas destinados para investimento em inovação com o planejamento estratégico da empresa;

Nível Tático: à partir das diretrizes definidas no nível estratégico, gestores intermediários modelam projetos para lançamento de Chamada Pública, destinado à escolha de empresas, instituições de ensino e/ou centros de pesquisa, interessados em desenvolvê-los.

Nível Operacional: dá-se no âmbito da gerencia dos projetos e pesquisadores da empresa que participam do desenvolvimento dos projetos contratados.

**Pergunta 3:** Existem incentivos e reconhecimento das pessoas vinculadas ao processo de inovação? Se sim, quais são eles?

Pelo atual sistema, o incentivo previsto às pessoas vinculadas ao processo de inovação, se dá em forma de concessão de bolsas de estudos a nível de especialização *latu sensu* (pós graduação) e mediante a oportunidade de participação em eventos ligados ao tema do projeto, de preferência, os fomentados pela ANEEL.

Já com o novo sistema de inovação em desenvolvimento, espera-se a ampliação do reconhecimento das pessoas vinculadas ao processo de inovação, através do reconhecimento e capacitação desses empregados da CEEE.

**Pergunta 4:** Na sua avaliação, você entende que o processo de inovação na sua empresa está adequado aos objetivos da empresa.

Se analisarmos a pergunta dentro de um conceito macro de “inovação”, no Brasil, na sua forma concebida pelas Leis Federais n° 9991/00 e 10.974/04, podemos responder que estamos num nível satisfatório. Contudo, essa satisfação não atende sequer o mínimo regulatório, o que é altamente frustrante para uma Concessionária de energia elétrica.

Por outro lado, é importante contextualizar o “processo de inovação” no Brasil, que é um fator de fomento ainda muito incipiente. Todavia, há que se reconhecer que a bandeirada inicial para a corrida sobre “processo de inovação” no Brasil já foi desfraldada em 2004, com o advento da Lei Federal n° /2004 que estabeleceu o marco inicial das medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País.

Contudo, o marco inicial desse despertar do Brasil para a necessidade de pesquisa e inovação tecnológica já data de 1988, quando da promulgação da nossa Constituição Federal, hoje vigente, a qual sofreu alterações consideráveis no Capítulo da Ciência, Tecnologia e Inovação, decorrentes da recente Emenda Constitucional n° 85 de 26 de fevereiro de 2015, que modificou parcialmente os arts. 218 e 219 e ainda acresceu os arts. 219-A e 219-B.

Dessa Emenda constitucional, merece destaque o disposto no § 1° do art. 218 e o art. 218-B, que assim dispõem:

*"Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação.*

*§ 1° A pesquisa científica básica e tecnológica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso da ciência, tecnologia e inovação.*

*"Art. 219-B. O Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI) será organizado em regime de colaboração entre entes, tanto públicos quanto privados, com vistas a promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação.*

Dessarte, há que se reconhecer que a inovação vêm ganhando espaço no Brasil, de forma muito recente e incipiente. Antes os investimentos em pesquisa praticamente não existiam, e só vieram acontecer no setor elétrico por obrigatoriedade imposta por meio de Lei, e o que era apenas obrigatoriedade começou a trazer melhorias e ganhos significativos para o setor, decorrente do estudo sobre temas de inovação que passou a integrar pautas de reuniões estratégicas das Concessionárias.

No Grupo CEEE não foi diferente, está se experimentando uma grande evolução neste sentido; hoje existe uma interação muito maior dos colaboradores em dedicar-se ao assunto sobre inovação. E com a implementação do Sistema de Gestão da CEEE e com um gerenciamento correto, esperamos alcançar a todos os colaboradores, cujo fruto será a colheita de ganhos significativos à Empresa, em todos os aspectos.

Desta forma, entendemos que a inovação, hoje em dia, não é mais uma mera deliberalidade do gestor em querer ou não fazer, e sim, uma imposição legal que veio para ficar. E como tal, deve ser cumprida.

Como conclusão, temos como meta de que o desejo da Cia não pode ser o de somente cumprir a lei como uma mera obrigatoriedade, mas sim, valer-se dela para que se produza diversos *cases* de sucesso em pesquisa e inovação no setor elétrico que, ao final possam contribuir para o fornecimento de uma energia mais limpa, segura, eficiente e economicamente mais razoável. E na outra ponta, o investimento em pesquisa e inovação dará à Cia uma maior credibilidade junto ao setor elétrico, tornando-a mais competitiva no mercado.

## APÊNDICE C: Roteiro da entrevista realizada nas empresas de referência

1. Existe algum tipo de ação que é usada para incentivar a Inovação na Empresa?

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
<p>O Programa Inovação e o Seminário anual, com premiações.</p> <p>Algumas apresentações acontecem assim como demonstrações do que foi feito.</p> <p>Seminário é aberto, as vagas são destinadas para cada núcleo da empresa (e algumas vezes a TV da empresa transmite para o interior).</p>	<p>Internamente procuramos envolver os funcionários a participarem dos projetos de inovação mas também procuramos envolver todos os colaboradores, inclusive fornecedores e clientes.</p> <p>Temos uma iniciativa que é promovida periodicamente com a intenção de reunir líderes e colaboradores da organização, além de especialistas convidados, para a troca de conhecimentos. O tema Inovação faz parte dos objetivos estratégicos da empresa.</p>	<p>Sim: eventos, prêmios, PIQ (Painel integrado da qualidade), SECI (Semana do Conhecimento e Inovação).</p>

2. Existe alguma forma de reconhecimento para os agentes inovadores?

EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
<p>Programa Inovações e Programa de P&amp;D não têm remuneração direta, mas tem liberações para participação em eventos fora do país e apresentação de trabalhos. Esta ação é muito importante pois os projetos não preveem isto.</p> <p>Existe reconhecimento por parte da diretoria por meio da formalização de Cartas de Elogio que ficam na pasta dos funcionários.</p>	<p>Sim, a empresa inscreve aqueles projetos com alto potencial em Seminários internos e externos e outros eventos</p>	<p>Sim, os prêmios oferecidos pela empresa.</p>

3. Qual o valor dispendido para o reconhecimento?

<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
Entre 80 e 100 mil/ano. Prêmio Inovações (R\$ 10.000,00).	Valores referente ao custeio do próprio negócio como as viagens e hospedagem.	Não há um valor determinado. O investimento é igual ao custo dos prêmios somado ao custo dos eventos.

4. Quem pode participar do Processo de Inovação?

<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
Qualquer funcionário pode participar no programa de Inovações. No P&D o pessoal especializado.	Todos os funcionários.	Todos os funcionários.

5. Qual o perfil do funcionário que participa efetivamente do processo de Inovação? Por quê?

<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
Pessoas que gostam de investigar. Eletricistas (nível operacional), engenheiros e técnicos (nível intermediário).	Os funcionários ligados ao tema em que se deseja inovar conforme a diretriz estratégica.	Todos os funcionários, principalmente quem está no processo.