



**XXI SNPTEE  
SEMINÁRIO NACIONAL  
DE PRODUÇÃO E  
TRANSMISSÃO DE  
ENERGIA ELÉTRICA**

Versão 1.0  
23 a 26 de Outubro de 2011  
Florianópolis - SC

**GRUPO –XIV**

**GRUPO DE ESTUDO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E GESTÃO  
DA TECNOLOGIA, DA INOVAÇÃO E DA EDUCAÇÃO - GET**

UMA PROPOSTA PARA ESTABELECIMENTO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL  
DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL COM FOCO NA INOVAÇÃO NA ELETROBRAS

**Alexandre Pinhel Soares(\*)  
ELETROBRÁS FURNAS**

**Luis Cláudio Silva Frade  
ELETROBRAS**

**RESUMO**

Com a exaustão do diferencial competitivo gerado com a Gestão pela Qualidade várias organizações viram na Gestão da Inovação uma nova forma de dar sustentação ao forte ritmo expansionista ao qual já estavam acostumadas.

O motor que impulsiona a busca pelo crescimento contínuo passou então a utilizar criatividade como combustível e, para suprir as demandas cada vez maiores, as organizações têm sido forçadas a criar estratégias com foco em Inovação. Essa reorientação conceitual tem sido implementada na prática por fusões e aquisições e por recrutamento e retenção de talentos, medidas que por sua vez devem estar perfeitamente alinhadas com a Gestão Corporativa.

Estratégias indutivas mais imediatas e contundentes como estabelecimento de metas e prêmios para as inovações não conseguem manter o fôlego necessário para sustentar esse fluxo indefinidamente. Conclui-se que a abordagem mais compatível com a perenidade [1] desejada é a reorientação da cultura da organização de forma a fomentar a conduta inovadora de seus funcionários.

Esse trabalho apresenta então uma proposta de implantação prática e objetiva da Cultura de Inovação na Eletrobras visando alavancar o estabelecimento de um fluxo inovativo contínuo compatível com os desejos da Empresa.

**PALAVRAS-CHAVE**

Inovação, Cultura Organizacional, Setor Elétrico, Cultura de Inovação

## 1.0 - INTRODUÇÃO

No transcurso do século XX pôde-se observar a evolução dos conceitos associados à qualidade dos produtos e serviços. As organizações que não aderiram a essas premissas sucumbiram diante dos desafios do mundo globalizado enquanto que as sobreviventes interiorizaram esses poderosos valores, melhoraram seus negócios, expandiram suas fronteiras geográficas e suas áreas de atuação e alcançaram a excelência na gestão.

Desde então tais organizações, tanto no mundo desenvolvido quanto nos países emergentes, vêem necessidade de um novo paradigma para obtenção de diferencial competitivo que dê sustentação ao forte ritmo expansionista ao qual já estavam acostumadas.

A busca pela Inovação passou **então** a ser o novo paradigma adotado pelas grandes empresas [2] e esse tipo de metamorfose empresarial [3] também vem ocorrendo na Eletrobras. Desde sua criação, em 1962, várias foram as mudanças que afetaram a cultura organizacional, porém decorrente de sua própria estruturação original, há ainda fatores que dificultam a manutenção do fluxo de inovações, fazendo com que o motor da empresa não funcione com o rendimento desejável.

Em 2008 **foi iniciada** a implantação do Plano de Transformação do Sistema Eletrobras (PTSE), onde diversas ações coordenadas pela *Holding* e realizadas de forma integrada por todas as empresas pretendem alterar essa realidade. Hoje acredita-se que um grande salto possa ser dado no sentido de alterar os princípios da cultura corporativa modernizando a Empresa para enfrentar os desafios futuros da internacionalização, geração de energia limpa e preocupação ambiental crescente.

Esse trabalho pretende contribuir com o impulso necessário para esse salto e, para tanto, faz uma análise dos fatores que obstruem o fluxo inovativo e sugere ações para torná-lo compatível com a Missão, Visão e Valores atuais da Empresa<sup>1</sup>.

## 2.0 - CENÁRIO

A existência de forte regulamentação contábil e operacional, a grande cobrança social por disponibilidade e qualidade do serviço e a escassez de inovações disruptivas ligadas diretamente ao negócio principal fazem com que o Setor Elétrico seja conservador, provocando, em seus atores, grande resistência a mudanças. Essa inércia cultural é ainda mais evidente nas empresas estatais que, além de possuírem legado estrutural fortemente cristalizado estão sujeitas a pesada legislação que interfere em todos os aspectos operacionais.

Há ainda as questões inerentes à diversidade de populações com funções e interesses distintos e que possuem suas próprias culturas locais. Existe a equipe do Jurídico, da Engenharia, da Contabilidade, da Saúde, da Manutenção, da Operação, da Informática, das Telecomunicações, de Compras, só para exemplificar. Acrescente-se a isso a distância geográfica, onde equipes diferentes trabalham em áreas, regiões, cidades e estados diferentes, cada uma com sua própria cultura. Por exemplo, o pessoal da Manutenção pode estar distribuído por vários Estados da Federação e o pessoal do Jurídico pode ter escritórios regionais. E dentro de cada segmento desses, as camadas gerenciais apresentam culturas distintas, tornando a disseminação do valor Inovação uma questão delicada e que deve ser ajustada localmente aos grupos.

A complexidade desse cenário sugere que sejam buscados processos, mecanismos e instrumentos que possam ser aplicados de forma mais geral, conseguindo alavancar a Inovação com certa independência dessas variáveis complicadoras.

## 3.0 - MOTIVAÇÃO E ESCOPO

Esse ambiente inercial e cristalizado é propício ao estabelecimento de uma cultura processual onde a característica principal é a morosidade. Esse modo de operar interfere generalizadamente na eficiência de toda a Organização. Desde atividades simples e corriqueiras, como a aquisição de materiais, até as mais estratégicas e estruturantes como contratações de serviços e pessoal, **enfim** todos os processos sentem o peso da lentidão.

A identificação desse aspecto como sendo o mais impactante para a perenidade da Empresa indicou que o retorno obtido com o aumento da eficiência mostra-se mais interessante que a busca por novidades tecnológicas, até porque essas acabam sendo adotadas pela própria evolução espontânea do Setor Elétrico, usualmente alavancada pelos fabricantes.

<sup>1</sup> Missão: Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável.

Visão: Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.

Valores: Foco em resultados, empreendedorismo e inovação, valorização e comprometimento das pessoas, ética e transparência.

Além disso, como a redução da morosidade processual afetaria positivamente diversos aspectos do cotidiano, as atividades relacionadas com a Pesquisa e o Desenvolvimento, seguramente, também seriam beneficiadas.

Uma vez definida a morosidade processual com sendo a motivação principal para mudança cultural, estabeleceu-se a abrangência dessa modificação. Como esse problema permeia todos os órgãos da Empresa, o escopo de aplicação é toda a Eletrobras.

#### 4.0 - A PROPOSTA

Apesar do escopo se mostrar muito abrangente, a abordagem aqui apresentada buscou encontrar um conjunto de ações que transpassasse toda a Empresa a despeito da complexidade descrita. Entendeu-se que essa era uma condição para a viabilidade da implementação proposta, pois se o cenário descrito fosse encarado em todos os seus detalhes não se conseguiria chegar a um resultado pragmático e útil.

Definiu-se também que as ações selecionadas deveriam estar de acordo com o Planejamento Estratégico do Sistema Eletrobras e possuir indicadores que permitissem a monitoração do avanço da Cultura de Inovação dentro da Empresa.

Quanto à divulgação das ações, a experiência já mostrou que mudanças como as aqui propostas devem ser feitas de forma paulatina e quase imperceptível. Deve-se atuar nos bastidores e de forma sutil, contornando os possíveis pontos geradores de reatividade e cativando os funcionários para que eles se apeguem verdadeiramente à causa da Inovação. Dessa forma entende-se que toda divulgação realizada deverá ser feita de forma discreta, evitando qualquer tipo de exagero.

Após prospecção na literatura [4,5] e visitas a algumas empresas inovadoras (Whirlpool e Weg), foram selecionadas dez ações que aparentam ser suficientemente aderentes à cultura da Eletrobras ao ponto de poderem ser implantadas sem traumas e sem gerarem reatividade exagerada.

Pela própria natureza da proposta, há uma sequência lógica a ser seguida. Primeiramente procura-se preparar as empresas para o que virá, pavimentando o caminho para o início da implantação efetiva da iniciativa; em seguida cria-se um senso de valor para a Inovação, formando opinião nos funcionários e preparando-os para aceitar e aderir às ações corporativas associadas ao tema e por fim, já com alguma sensibilização presente, iniciam-se as ações de alavancagem. Trata-se de uma estratégia simples, porém apropriada a todas as culturas observadas nas empresas do Sistema Eletrobras.

A implantação foi dividida em três fases conceituais (Preparação, Sensibilização e Alavancagem), sem cronologia rígida entre elas. As fases de Preparação e Sensibilização procuram pavimentar os caminhos das ações de Alavancagem, tornando-os mais suaves, com menos obstáculos. Dentro do viés pragmático adotado, a lista de ações foi concebida de forma a não haverem pré-requisitos absolutamente indispensáveis às implementações, porém fica claro, pelas descrições das ações, que é recomendável que se faça a Preparação e a Sensibilização antes de passar propriamente para a Alavancagem. Ainda há a questão de que, apesar de todas as ações estarem sujeitas a melhorias, as ações 2, 3 e 9 envolvem campanhas contínuas. A tabela 1 apresenta a relação, com a fase de implantação, os objetivos a serem alcançados, o agente executor e exemplos de utilização prévia bem sucedida. Em seguida são apresentados detalhes das ações propostas.

Tabela 1: Lista de ações para implantação da Cultura de Inovação.

| Fase           | Ação |   | Objetivo  | Agente                          | Exemplos                |
|----------------|------|---|---|---------------------------------|-------------------------|
| Preparação     | 1    | Implantar estrutura para a Gestão da Inovação.                    | Priorizar e sustentar.                            | Alta gerência                   | CPFL, Braskem           |
|                | 2    | Incentivar e facilitar a comunicação vertical e horizontal.       | Remover obstáculos.                               | Média gerência                  | Whirlpool               |
|                | 3    | Engajar os funcionários na participação acionária da empresa.     | Criar senso de propriedade.                       | Alta gerência                   | Microsoft, Petrobrás    |
| Sensibilização | 4    | Implantar programa de divulgação de notícias sobre Inovação.      | Criar senso de valor para a Inovação.             | Gestor do Programa de Inovação. | Eletronorte             |
|                | 5    | Implantar programa de Sensibilização para a Inovação              |   | Gestor do Programa de Inovação. | Eletronorte             |
| Alavancagem    | 6    | Implantar programa de trocas temporárias de funcionários.         | Acompanhar processos de interesse.                | Gerência imediata.              | Whirlpool, WEG          |
|                | 7    | Implantar programa de reconhecimento e recompensa.                | Estimular participação.                           | Gestor do Programa de Inovação. | Eletronorte             |
|                | 8    | Implantar programa de palestras relâmpago.                        | Criar empatia.                                    | Média gerência                  | Não identificado        |
|                | 9    | Incentivar captação externa de ideias.                            | Oxigenar.   | Média gerência                  | Petrobras, WEG          |
|                | 10   | Implantar mecanismos de contratação que valorizem a criatividade. | Aumentar capacidade criativa do quadro funcional. | Recursos Humanos (RH)           | Whirlpool, WEG, Unicamp |

#### 4.1 Implantar estrutura para a Gestão da Inovação

As pesquisas realizadas [2,3] confirmam a visão de que a implantação da cultura de inovação deve ter algum nível de coordenação centralizada. Porém percebe-se que maior eficiência e eficácia são alcançadas quando as ações executivas são distribuídas entre Órgãos com responsabilidades distintas. Por exemplo, as questões relacionadas com melhorias de processo em Manutenção devem ser coordenadas pelos Órgãos responsáveis pela Engenharia de Manutenção, já inovações contratuais de âmbito mais geral poderiam surgir em qualquer Órgão que necessite firmar contratos.

Esse cenário sugere a adoção de uma estrutura ligada ao CEO<sup>2</sup>, porém com garantias de autonomia e perenidade e com força para manter uma blindagem contra tentativas externas de interferência. Assim se conseguiria sinergia entre os processos referentes à Inovação e outros assuntos considerados estratégicos como Gestão de Risco, Gestão do Conhecimento, Governança Corporativa, P&D e Sustentabilidade, por exemplo, garantindo rumo firme e sem causar conflitos graves, redundância de ações nem desperdício de recursos.

#### 4.2 – Incentivar e facilitar a comunicação vertical e horizontal

Deve haver grande empenho da média gerência no sentido de desobstruir os canais de comunicação, tanto verticais quanto horizontais. Os funcionários devem perceber que há oportunidade de diálogo e que seus líderes estão dispostos a ouvi-los. E devem também se sentir à vontade para falar com seus pares em outras partes da Organização. Esse objetivo pode ser alcançado com medidas sociais e tecnológicas. A promoção de almoços, lanches, eventos e encontros regulares entre grupos com atividades que necessitem maior interação podem causar grande efeito.

Encontros sem pauta específica, simplesmente para que cada um ouça o que o outro tem a dizer também podem trazer resultados surpreendentes e, em caso de desacordos, encontros com mediadores podem agilizar a dissolução de conflitos.

Toda a forma de diálogo é benéfica, nem que seja para explicitar desavenças que devem ser encaradas para o

<sup>2</sup>Apesar do termo CEO (*Chief executive officer*) ser mais usual em empresas de língua inglesa ou multinacionais, será aqui empregado como a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade numa organização qualquer.

bem da Empresa. Nessas ocasiões pode-se até chegar à conclusão que deve haver remanejamento de pessoal para que o processo ande, mas mesmo essa situação extrema é melhor do que a paralisia na Organização.

Essa ação deve ser alinhada com outras iniciativas estratégicas, especialmente com a Gestão do Conhecimento.

#### 4.3 Engajar os funcionários na participação acionária da empresa

Nos últimos anos tem-se observado mundialmente a crescente inclusão de indivíduos no mercado de ações e isso se deve, principalmente, ao fácil acesso proporcionado pela Internet. Mas se funcionários estão dispostos a aplicar sua remuneração na aquisição de ativos empresariais, porque não adquirir então ativos da empresa em que trabalham? O efeito subjacente é que o funcionário se perceberia como dono do negócio, estando dessa forma inexoravelmente mais envolvido e mais preocupado com a eficiência da Empresa. Esta por sua vez poderia desenvolver mecanismos para facilitar a aquisição de ações ou então de distribuí-las em forma de participação nos lucros ou prêmios por produtividade.

#### 4.4 Implantar programa de Sensibilização para a Inovação

Apesar da opinião de que programas de sensibilização usualmente não surtem efeito se a cultura subjacente não é apropriada, o simples fato de se veicular os conceitos relativos à Inovação serve de embrião para a evolução de um senso de valor para o tema. Além disso, conforme seja feita a sensibilização, pode-se alcançar um bom nível de fixação. Deve-se procurar abordagens de curta duração que não sejam cansativas e que se mostrem interativas e divertidas. O uso de teatro e dinâmicas de grupo além de conseguirem transmitir as mensagens funcionam ainda com ferramentas de entrosamento, com ganho também na melhoria dos relacionamentos interpessoais e da rede interna de relacionamentos.

#### 4.5 Implantar programa de divulgação de notícias sobre Inovação

Cada funcionário, durante a rotina diária de trabalho, perde algum tempo em deslocamentos. Esses trajetos contemplam espaços que são adequados a exposição de mídia audiovisual que pode apresentar conteúdos referentes a inovações. A instalação de monitores em restaurantes, elevadores, corredores e percursos mais utilizados viabilizariam a divulgação de notícias que de outra forma o funcionário teria dificuldade de obtenção. Além disso, em espaços onde usualmente perde-se tempo em espera, como hall de elevadores, a mídia utilizada poderia ser interativa, proporcionando ao funcionário condições de obter mais informações sobre os assuntos que mais lhe chamaram atenção. Isso tudo pode ser feito sem afetar significativamente o tempo útil de serviço.

Além desses recursos multimídia, a implantação de malas-diretas com assuntos de interesse selecionados pelos funcionários contribuiria para um cotidiano repleto de novidades e de estímulo à criatividade.

Esse tipo de ação também pode ser coordenado em conjunto com outras iniciativas como a de Gestão do Conhecimento diluindo o investimento em equipamentos e atualização das notícias. Além disso, os funcionários poderiam ser convidados a enviar notícias internas sobre suas ações empreendedoras e inovadoras bem como demandas ainda não atendidas.

#### 4.6 Implantar programa de trocas temporárias de funcionários (*Job rotation*)

Essa ação visa forçar maior interação entre grupos que tem interesse comum em processos específicos. Espera-se gerar aumento da empatia entre as partes da Organização com reflexos positivos não só na criação da Cultura de Inovação como também nos relacionamentos, melhorando o clima de trabalho e potencializando o aumento de produtividade. A demanda deverá ser local, do próprio funcionário ou de seu gerente imediato e deverá ser negociada com a outra parte no mesmo nível gerencial.

A percepção da importância do trabalho do outro fará fluir melhor os processos e a diferença entre formações profissionais poderá ser fonte de ideias disruptivas. Além disso, esse tipo de movimentação poderá ser útil na descoberta de talentos para outras áreas e da minimização do *turnover* corporativo.

Casos de interesse especial seriam os intercâmbios entre colaboradores e gerentes dos órgãos técnicos (Engenharia, Manutenção, Operação do Sistema Elétrico, Comercialização de Energia, TI, Telecom, Meio Ambiente) com seus equivalentes nos órgãos administrativos (Compras, Financeiro, Jurídico, Almoxarifado, Secretariado, Comunicação, Segurança). Permutas em eixos críticos e com histórico de conflito como Engenharia-Operação-Manutenção prometem também grande ganho de produtividade.

#### 4.7 Implantar programa de reconhecimento e recompensa

Essa prática é bem comum em várias organizações, mas apesar de ter grande potencial de gerar resultados, possui pontos fracos que devem ser atacados. Deve-se evitar vincular os prêmios aos salários dos funcionários, pois grandes idéias advindas de pessoas com menor remuneração pode gerar insatisfação. De modo geral, prêmios em valor absoluto resolvem essa questão. Já existem empresas dentro do Sistema Eletrobras que praticam essa modalidade de premiação.

Deve-se também atentar para possibilidade de disputas internas entre funcionários, de forma que em alguns casos prêmios para equipes podem ser mais adequados do que para indivíduos.

O reconhecimento também é muito valorizado pelos funcionários, de forma que sempre que houver oportunidade a Alta Gerência e o próprio CEO devem parabenizar formal e publicamente os inovadores. Isso pode ser feito de diversas formas e com vários períodos distintos. Pode haver mensalmente um café da manhã com o CEO ou com um alto gerente do funcionário como pode também haver um evento anual que valorize essas pessoas, talvez concomitante com a usual festa de final de ano.

O importante é que a Alta Gerência e o CEO passem a imagem de que valorizam muito aquelas pessoas que se mostram inovadoras e empreendedoras. Esse valor será amplamente percebido por toda a Empresa e todos se sentirão motivados a alcançarem também o reconhecimento.

O próprio CEO deve cuidar para que nada interfira com o sucesso do empreendedorismo dos funcionários, porém deve também deixar claro que há um alinhamento a ser seguido. Para isso todos devem estar cientes do Planejamento Estratégico do Sistema Eletrobras e, especialmente, dos temas que são considerados relevantes e importantes para a Empresa naquele período.

#### 4.8 Implantar programa de palestras relâmpago

Algumas vezes pequenos detalhes processuais conseguem obstruir o andamento de algo muito importante para a Empresa. Ao se expor focalmente essas questões para as pessoas certas talvez se consiga remover o obstáculo de forma mais rápida e eficiente do que se fossem empregados os meios formais (correspondência interna, elevação do nível hierárquico de conversação, por exemplo). Essas apresentações seriam realizadas pelos órgãos que se sentem em dificuldade e seriam colocadas diretamente para a contraparte que tem possibilidade de auxílio.

Outra forma de aplicação para essa ação seria agir proativamente. Antes que atrasos ou outros problemas aconteçam (erros de orçamento, conflitos interpessoais, por exemplo) apresentações seriam feitas de forma a antecipar a questão já vislumbrada de forma a sensibilizar a contraparte a agir antecipadamente. Esse tipo de comportamento acontecendo de forma corporativa fará com que sugestões comecem a aparecer de forma natural e em grande quantidade, evitando problemas e causando melhorias por toda a Organização.

#### 4.9 Incentivar captação externa de idéias

Deve-se quebrar o mito de que a participação em fóruns e eventos externos se aplica a pessoas escolhidas sem mérito ou condições de aproveitamento. Deve-se também fomentar a visita a outras empresas, ação que, além de colher conhecimentos, expande a rede de relacionamentos pessoais dos funcionários. É importante que seja sistematizada o retorno advindo de eventos externos, quer sejam eles seminários, workshops, congressos ou visitas técnicas. Essas informações depois de consolidadas precisam ser disponibilizadas na intranet para conhecimento e uso de todos. Além disso, deve existir um sistema de captação de ideias de pessoas externas a Eletrobras, semelhante aos existentes em Ouvidorias de diversas Empresas.

#### 4.10 Implantar mecanismos de contratação que valorizem a criatividade

Toda contratação de funcionários realizada pela Eletrobras deve respeitar o regime de concurso público, o que implica que a realização das provas deve ser feita por terceiros (via contratação pela Lei 8.666/93), sem interferência da Empresa, porém nada impede que alguns valores conceituais sejam solicitados ao organizador do concurso. Nesse ponto percebe-se uma oportunidade de melhoria na captação de pessoal. Independentemente do tipo de prova a ser aplicada ou do tipo de funcionário a ser contratado do mercado, a elaboração das questões pode ser orientada para problemas que exijam criatividade, iniciativa e persistência, nos moldes de vestibulares de instituições acadêmicas de ponta.

Conseguir-se-ia assim aumentar o número de novos funcionários com características inovadoras e empreendedoras. Esses novos profissionais já trariam inerentemente em si as virtudes necessárias para que sejam facilmente contaminados pelos valores e necessidades da Inovação.

Como não se conseguiu literatura específica nesse tema, optou-se por buscar na mídia quais concursos públicos são considerados os mais criativos pela Sociedade, especialmente por alunos e professores universitários. Nessa investigação destacou-se o Vestibular da Unicamp, organizado pela Comissão Permanente para os Vestibulares (Comvest). Esse concurso tem-se mostrado um dos mais complexos e reconhecidos do país nos últimos anos. Segundo a, coordenação da Comvest (período 2002-2009), um concurso que almeje captar material humano criativo deve forçar os candidatos a pensar e agir fora do usual. Uma forma de melhorar as chances de sucesso nesse objetivo seria elaborar provas com as seguintes características:

Ausência de bibliografia específica: A definição da matéria da prova é suficiente para que o candidato realize seus estudos, porém sem uma lista pré-definida de livros. Com isso ele terá que buscar por conta própria o material necessário, implicando na cobrança de iniciativa, atributo muito valioso para a Empresa. Outra vantagem dessa característica é que seriam evitadas questões que privilegiam memorização e que, no fundo, não conseguem demonstrar no candidato as virtudes de interesse da Empresa;

Fatores surpresa: A utilização de elementos diferentes e inesperados nas questões de prova exigirá do candidato maior capacidade de discernimento e flexibilidade de raciocínio e maior destreza na manipulação dos dados e conceitos específicos à sua área de atuação;

Interdisciplinaridade: Ao se elaborar questões que interconectam a área de atuação do candidato com os assuntos associados diretamente à Empresa, têm-se mais condições de identificar aqueles que apresentam maior capacidade de resolução de problemas de interesse real;

Redação: Deve ser cobrado do candidato a realização de uma redação com tema que interligue a área de atuação do emprego pretendido com as necessidades e problemas de interesse da Empresa ou a ela associados.

De posse desse material os avaliadores teriam condições de verificar, além do grau de atualização do conhecimento do candidato, a sua capacidade de articular o pensamento, de ter iniciativa e persistência e de propor soluções inovadoras. Esses são atributos fundamentais para a sustentação de uma Cultura de Inovação.

Deve-se ressaltar que essa ação não interfere no legado de pessoal da Empresa, que deve ter sua criatividade sempre estimulada e valorizada.

Também é importante destacar que a Empresa deve preparar os gestores que irão receber os novos empregados para que possam aproveitá-los da melhor forma possível, inserindo-os imediatamente no clima da Inovação e minimizando a chance de ocorrência de influências indesejadas.

## 5.0 - CONCLUSÃO

Existe uma maior perspectiva de sucesso na implantação de um programa para criação de Cultura de Inovação em uma organização quando se encontra o caminho para o alinhamento desta com o Planejamento Estratégico corporativo. Essa abordagem facilita a obtenção do patrocínio de alta gerência e dos recursos, quer sejam eles humanos e materiais quanto financeiros. Essa questão já está encaminhada em várias das empresas do Sistema Eletrobras de forma que se mostra viável e oportuno o início da reorientação cultural aqui proposta.

A identificação do objetivo central que motiva a introdução de uma cultura de inovação é um dos pontos críticos a ser trabalhado. Deve-se fazer a pergunta: *Para que a nossa organização quer implantar uma Cultura de Inovação?* Uma vez tendo claro esse objetivo consegue-se identificar os pontos de alavancagem dentro da organização e a partir daí pode-se aplicar ações de eficácia já comprovada em outras empresas.

Outro ponto extremamente importante é o patrocínio do CEO. Esse deve estar completamente envolvido com a implantação da Cultura de Inovação e deve monitorá-la no seu dia-a-dia [6]. A delegação dessa responsabilidade e seu respectivo controle é uma das causas de fracassos em muitas empresas.

A complexidade e diversidade cultural presentes na Eletrobras em um primeiro momento indicaram que haveria grande dificuldade na obtenção das mudanças pretendidas, porém conseguiu-se aqui identificar um caminho com um conjunto de ações cujas implementações aparentam ser imunes à esse cenário. Nesse ponto o viés pragmático adotado foi vital.

Das dez medidas aqui propostas, duas mostram-se mais polêmicas e ousadas, estando as demais dependendo somente de vontade interna para se tornarem realidade.

A sugestão de mudança organizacional no sentido de criar um órgão ligado ao CEO e com atribuições estratégicas, e que dentre outras coisas coordene a inovação, depende de articulação e debate nas empresas. Pelo aqui exposto, considera-se essa medida como muito importante para o estabelecimento de uma Cultura de Inovação. Porém não é interessante aguardar por ela para dar encaminhamento às demais ações. Parece sensato que as



empresas utilizem suas estruturas atuais para absorver essa proposta, até que a nova estrutura venha a se tornar realidade.

A outra medida ousada diz respeito à mudança de paradigma nas novas contratações. Essa medida pode ser adotada paulatinamente através da realização de concursos piloto e com contratação de consultoria especializada para auxílio à elaboração das questões das provas.

As demais medidas a serem adotadas possuem complexidade média ou baixa, precisando mais de um comando central e de uma coordenação local em cada empresa (que poderia estar nesta área a ser criada ou reestruturada).

Importante também é que os gestores de nível intermediário entendam seus respectivos papéis nesse processo de mudança da cultura de inovação de forma a incluí-la nas suas jornadas diárias.

O progresso da implantação da cultura de inovação pode ser monitorada por indicadores próprios a serem ainda definidos para o Sistema Eletrobras. Muitas empresas avaliam esse progresso por meio da quantidade de ideias que cada colaborador propõe em um período específico de tempo. Outras avaliam quantas destas se transformam em produtos ou negócios e quanto isso retorna ao seu caixa. Há ainda aquelas que controlam as patentes geradas. Esse é um tema a ser trabalhado em seguida.

Enfim, esse trabalho procura dar um sentido prático (o que fazer) para que a Cultura da Inovação possa ser implantada e consolidada no Sistema Eletrobras. Não é uma tarefa fácil por toda a história de constituição da *Holding* e suas empresas e pela culturas já consolidadas. Entretanto, os autores acreditam que o Sistema Eletrobras como um todo somente poderá competir em pé de igualdade com os demais concorrentes no Brasil ou no exterior se ele mudar a forma de pensar e de fazer negócios que ele faz hoje.

## 6.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Collins, J. e Porras, J. “*Feitas para Durar*”, 1995.

[2] Schumpeter, Joseph, A., Capitalismo, Socialismo e Democracia, capítulo 7. (Tradução Paula, Sérgio G.), Zahar Editores, 1984.

[3] BESSANT, J. e TIDD, J. Inovação e empreendedorismo.

[4] GIBSON, R. e SKARZYNSKY, P. *Inovação – Prioridade No. 1 – O caminho para transformações nas organizações*

[5] DAVILA, EPTEIN e SHELTON. *As regras da inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar.*

[6] FERREIRA, C. J. D., e SOUZA, S. J. S.. *Inovação nas organizações*. Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil. Coimbra, Portugal, Maio/2008.

## 7.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Alexandre Pinhel Soares

Nascido no Rio de Janeiro em 1968.

MBA em Gestão Empresarial (IBGEN), Pós-graduação em Climatologia (UERJ) e Graduação em Engenharia Eletrônica (UFRJ).

Empresa: Eletrobras FURNAS.

Luis Cláudio Silva Frade

Nascido em Belém, Pará em 2 de março de 1962.

Mestrado (2000): UFPA – Engenharia Elétrica e Graduação (1983) em Engenharia Elétrica: Universidade Federal do Pará – UFPA.

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRAS – Gerente do Departamento de Gestão Tecnológica.

Diretor da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas Inovadoras - ANPEI