



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

GPD - 05
16 a 21 Outubro de 2005
Curitiba - Paraná

**GRUPO XV
GRUPO DE ESTUDO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - GPD**

PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO ALINHADAS AO MODELO “CLASSE MUNDIAL” – CASO COPEL

Roberto Carlos de Souza *

Luciana Hoshiguti Grandizoli

COPEL

COPEL

RESUMO

Segundo a Professora Rosabeth Moss Kanter (1996), da Universidade de Harvard, estruturar uma organização para que a mesma se torne “classe mundial”, pode ser uma estratégia para satisfazer os mais altos padrões exigidos pela economia global, e, conseqüentemente, tornar o crescimento de uma nação e de sua classe social possível.

Este estudo busca, dentro do modelo “classe mundial”, identificar e analisar algumas práticas de gestão da inovação junto ao referencial bibliográfico e verificar, por meio de pesquisa, como estas se comportam uma empresa de base tecnológica que presta serviços de interesse público - o caso Copel.

PALAVRAS-CHAVE

Classe Mundial, Gestão da Inovação, Globalização, Empreendedorismo

1.0 INTRODUÇÃO

Atravessamos um período que pode ser sintetizado pela realidade dinâmica de múltiplas transformações, afetando toda sociedade que passa a se relacionar cada vez mais com o mundo que o cerca, e não somente com a comunidade a qual está inserido. De fato, há alguns anos atravessamos um momento de transformação marcado por uma era globalizada onde as pessoas passam a estar cada vez mais conectadas. A comunicação realizada através dos computadores forma uma gama enorme de comunidades virtuais interligadas em redes digitais. Estas comunidades virtuais são capazes de trocar e compartilhar informações em tempo real, de forma a dar maior flexibilidade e agilidade a inúmeros processos, produtos e serviços anteriormente realizados por meio de tecnologias (Bridges, 1995).

Nesse contexto identificam-se contingências específicas para inserção das organizações no mercado global. Como afirma Castells (2000), é muito importante um bom desempenho, bem como a busca da produtividade pela organização visando o seu desenvolvimento econômico e a sua consolidação em tempos de globalização.

Alcançar a categoria “classe mundial” surge como uma das mais promissoras possibilidades para satisfazer tais contingências. Nela, a globalização passa a fazer parte do cotidiano das organizações, as quais precisam atender as mais altas exigências internacionais. Ser “classe mundial” é possuir um reconhecimento de competitividade.

As organizações consideradas “classe mundial” possuem alguns atributos que são comuns, dentre os quais destacam-se: os mecanismos de promoção da inovação, qualidade, empreendedorismo, aprendizado e colaboração para efetivação de parcerias técnicas e comerciais. A exploração de fatores que venham a promover tais atributos, torna-se importante para conduzir uma organização à categoria “classe mundial” (Kanter, 1996; Spinosa et al., 2000).

Dentro do universo diversificado de categorias organizacionais, ressaltam-se em particular as organizações de base tecnológica que prestam serviços de interesse público. Esta ênfase se justifica pela grande influência social dessas organizações face à contínua promoção da qualidade de vida dos cidadãos. Dentre os inúmeros exemplos conhecidos nesta categoria estão as prestadoras de serviços em telefonia, as empresas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, as empresas ligadas à saúde e ao saneamento.

Para essas organizações, elevarem-se à categoria “classe mundial” é um grande desafio. As práticas de gestão legadas nestas organizações impõem uma barreira cultural que deve ser transposta. Na maioria dos casos, tais barreiras são consequência da ausência de políticas que contemplassem os requisitos de um contexto globalizado.

Dentro deste contexto, cada vez mais a inovação ganha ênfase na definição estratégica das empresas. Manter o atual e conquistar novos mercados exige constantes inovações em ciclos cada vez menores, sedimentadas em tecnologias cada vez mais ousadas (Drucker, 1994). Essa capacidade somente pode ser adquirida através do aprendizado contínuo, do investimento constante em pesquisa, estimulando, motivando e recompensando o lado empreendedor da força de trabalho de forma a proporcionar o desenvolvimento de equipes de trabalho empreendedoras que interajam e usem da criatividade no desenvolvimento e na busca do novo (Kanter, 1996).

Importante ressaltar que esta pesquisa adota o modelo conceitual postulado por Kanter (Kanter 1996) e Spinosa (Spinosa et al. 2000), delimitado aos conceitos de inovação.

2.0 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este estudo foram adotados alguns procedimentos metodológicos a fim de proporcionar organicidade e consistência científica às suas diversas fases de execução.

A pesquisa consiste em estudar um caso delimitado, o uso desta técnica permite o aprofundamento, verificação e análise dos conceitos teóricos no ambiente organizacional (Gil, 1996; Richardson, 1999). Para este caso específico, a pesquisa foi realizada em uma empresa de base tecnológica que desenvolve serviços de interesse público, face a grande influência destas empresas na qualidade de vida dos cidadãos, o referido estudo encontra sua validade junto a uma empresa de energia no Estado do Paraná, a Companhia Paranaense de Energia - Copel.

Foram utilizadas algumas ferramentas para a realização deste trabalho, os chamados instrumentos de pesquisa. Desta forma é possível compor um conjunto de informações relevantes à formação e organização deste documento, os quais estão apresentados a seguir: (i) levantamento teórico sobre o modelo “classe mundial” e sobre as práticas de gestão que promovam a inovação; (ii) observação participante; (iii) pesquisa qualitativa - realização de entrevista guiada; e (iv) pesquisa quantitativa - questionário composto de duas partes, sendo a primeira com a utilização de uma escala de atitudes – Escala tipo *Likert*, subdividido em outras duas partes, a percepção do nível tático e operacional em relação ao que consideram essencial à organização e como se encontra a organização em relação àquela afirmação, e a segunda parte com perguntas abertas e fechadas.

3.0 A COPEL

A escolha da Copel deve-se pelo fato da composição da Empresa constituir um cenário propício à análise do conceito proposto – inovação, colocado pelo modelo “classe mundial”, bem como ser uma representante autêntica do conjunto de empresas de base tecnológica que presta serviço de interesse público.

3.1 Breve histórico

A Copel foi criada em 26.10.1954 para contribuir com o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Paraná. Hoje é considerada uma das maiores empresas do Estado e tem no governo estadual o seu principal acionista, com 58,6% do capital votante correspondente a 31,1% do capital social.

Sociedade de economia mista por ações, de capital aberto, a Companhia detém concessão do governo federal para a prestação de serviços públicos, parte em condições de monopólio natural e parte em regime de mercado competitivo.

A partir de 1993, com os estudos para a reestruturação do setor elétrico brasileiro, uma série de transformações começaram a ocorrer nas empresas concessionárias de energia e, nesse cenário, a Copel experimentou significativas mudanças, se estruturando para a privatização.

O novo modelo foi redesenhado de modo que as funções de geração, transmissão e distribuição constituíssem entidades separadas. Em 01.07.1999, foram criadas as unidades de negócio: Copel Geração, Copel Transmissão, Copel Distribuição, Copel Tecnologia da Informação e Copel Telecomunicações.

Em 2001, a Copel desverticalizou suas operações, constituindo, formalmente, as quatro subsidiárias integrais, ligadas à holding Copel, Copel Geração, Copel Transmissão, Copel Distribuição e Copel Telecomunicações.

O processo de transferência do controle acionário da Copel, que estava em andamento ao longo de 2001, com o leilão de privatização marcado para 31 de outubro, tornou-se inviável em vista da retração dos potenciais compradores, principalmente em função da necessidade de regras mais claras para investimentos no setor elétrico brasileiro.

Permanecendo sob o controle da estatal, a atual política do governo decidiu reunificar a Companhia, promovendo sua reestruturação em um único bloco, o que aconteceu entre 2003/2004.

Essas mudanças organizacionais implicam forte impacto em todo o conjunto de ações voltadas a gestão da inovação.

4.0 O CONCEITO “CLASSE MUNDIAL”

Para se tornar uma empresa modelo “classe mundial” é preciso satisfazer os mais altos padrões existentes para poder participar da competição estabelecida pela economia global. Contudo, para se tornar uma organização competitiva, considerando o caminho que conduz à categoria “classe mundial”, alguns fatores são importantes e imprescindíveis, como:

- ser **cosmopolita**: neste momento, Kanter (1996) contrapõe a noção de nativista para esclarecer o que é ser **cosmopolita**, os nativistas são aqueles habitantes locais, alguns são flexíveis quanto às possibilidades globais e procuram se inteirar das mudanças que ocorrem, mas outros continuam arraigados à sua comunidade local, resistentes aos seus costumes e a sua cultura, suas conexões são limitadas, em muitos casos à sua própria vizinhança, não fazendo questão de expandi-las. Já os cosmopolitas estão representados por aqueles que fazem parte da “classe mundial”, estão conectados ao mundo e às suas transformações. Os cosmopolitas fazem parte de um grupo de pessoas empreendedoras, cruzam fronteiras e estão constantemente inovando;
- ser **simultâneo**: A simultaneidade surge no sentido de criar uma visão de estar em vários locais ao mesmo tempo, possibilidade de buscar novas tecnologias, novas práticas de gestão da inovação e a adoção das mesmas em diversos pontos do planeta, de forma rápida e eficaz;
- e organizar-se em torno da **lógica do cliente**: As empresas aptas a crescer precisam se organizar em torno da **lógica do cliente**, atendendo rapidamente as suas necessidades se adaptando aos novos conceitos, pois a cada momento este cliente se torna mais exigente, quer algo melhor e inovador (Blanchard e Waghorn, 1998).

Este é o resultado de uma organização inovadora que busca aprender a cada momento com suas experiências e que, portanto, alcança o conceito de “classe mundial”. Uma organização que toma o impulso para o desenvolvimento de padrões cada vez mais precisos e melhores. A presença internacional das empresas faz com elas tenham acesso a inovações desenvolvidas em outras regiões – o que se traduz em aprendizado contínuo.

A possibilidade de múltiplas escolhas é outro fator a ser considerado, é a competição acirrada entre as empresas, neste caso os inovadores podem usar de meios e canais alternativos para se distanciar dos concorrentes, através de novas soluções, de uma logística e estratégias diferenciados.

4.1 Um modelo “classe mundial”

Devido ao reconhecimento do modelo “classe mundial” no meio acadêmico, obtidos por meio dos estudos realizados pela Prof^a. Kanter (1996), aliado ao modelo “W-Class” (Spinosa et al., 2000), este estudo se propõe a identificar e estudar as práticas de gestão da inovação capazes de elevar as organizações à um padrão de excelência tornando-as competitivas e globais.

O W-CLASS se efetiva através de um modelo adaptado a partir das considerações de Kanter (Spinosa et al., 2000). A Figura 1 ilustra este modelo.

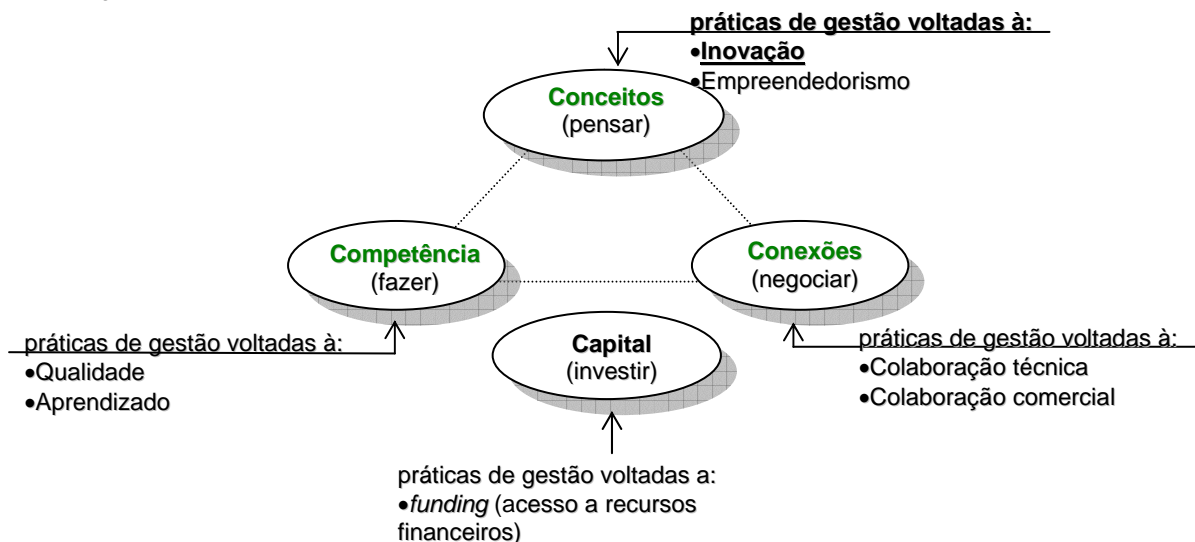


FIGURA 1 – Modelo W-Class

Mais precisamente, empresas que pretendem se apropriar do conceito “classe mundial”, precisam ser ricas em quatro bens tangíveis e intangíveis, os chamados quatro “C’s”.

A sinergia que envolve os quatro “C’s” é simples: as idéias inovadoras e empreendedoras (Conceitos) podem ser efetivadas em produtos através de *know-how* que reflete qualidade e competitividade (Competência). Os produtos

são comercializados em mercados ditos globais (Conexões), mediante aporte de recursos financeiros necessários (Capital).

Este estudo concentra-se nos resultados da pesquisa referentes ao ativo **Conceitos**, mais especificamente nas práticas de gestão voltadas à **inovação**, as quais visam criar conceitos e ampliar a infra-estrutura para apoiar uma dinâmica transformadora de idéias.

5.0 INOVAÇÃO

As organizações que planejam aumentar sua competitividade sentem a necessidade em investir em práticas voltadas ao desenvolvimento sistemático de novas tecnologias, buscar novas formas de desenvolver suas atividades, tanto na criação de novos produtos, serviços ou processos, como melhorando os já existentes (Oslo Manual, 1992; Drucker, 1994).

De acordo com a Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica – (PINTEC, 2000) entre 1998 e 2000, das empresas que foram pesquisadas, 79,6% responderam que o investimento em inovação foi o principal fator para a manutenção do seu negócio no mercado.

A dinâmica da inovação toma forma pró ativa mediante as transformações do meio ambiente, através do seu relacionamento com o mercado, na busca de novas tecnologias, na melhoria dos processos tornando esses fatores em vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

6.0 PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

As práticas de gestão da inovação devem considerar a busca de idéias, a pesquisa, em conhecer formas de concretizar tais idéias além de considerar as estratégias para minimizar os riscos e os custos de desenvolvimento.

A gestão da inovação pode ter duas dimensões diferentes as quais são importantes distinguir: (a) o desenvolvimento de uma estratégia, orientada para a inovação, com eventuais repercussões na organização da empresa; e a (b) criação e execução de projetos de inovação.

No primeiro caso considera-se a situação presente da empresa, as necessidades e oportunidades de inovação, as estratégias estabelecidas no planejamento estratégico da corporação e o lançamento de planos que materializem os resultados esperados. Ou ainda, referir-se à atividade cotidiana de buscar melhorias – inovações.

O processo de gestão da inovação tem seu início com o processo de criação, passando pela pesquisa, a implementação, controle e aprendizado. É um trabalho que requer habilidades e dedicação dos envolvidos - gerentes e empregados. A seguir estão relacionados algumas práticas de gestão da inovação:

a) Foco no negócio - alinhamento de inovações às estratégias empresariais: Inovações bem sucedidas visam a liderança daqueles que a detém. Sendo assim o plano de ação traçado para o desenvolvimento das inovações deve estar alinhado diretamente às estratégias empresariais.

A organização que busca se posicionar como modelo “classe mundial”, precisa capacitar para inovar, é necessário desenvolver habilidades e competências, por meio de um processo de aprendizagem continuado e incentivo à pesquisa, as quais devem estar contemplados em planos de ação voltados às estratégias definidas pela organização. Sua prioridade deve transformar-se numa fábrica de idéias, para tanto é preciso estabelecer um plano de sistematização para a geração, desenvolvimento e a colheita de novos produtos, serviços ou processos. E por fim, é preciso fazer uma releitura de antigos fracassos de forma a impulsionar melhorias que levem a grandes inovações num futuro próximo.

b) Formação da cultura inovadora: À medida que as estratégias são traçadas, novas formas de inovações acontecem, o fenômeno se dá nas limitações da organização e de sua força de trabalho, por meio da cultura organizacional, das habilidades, das experiências e expectativas dos inovadores. O período de criação também está diretamente relacionado ao momento econômico, político e de desenvolvimento ao qual a empresa, ou o país vêm atravessando (Leonard-Barton, 1998; Utterback, 1996).

Uma vez que o processo de inovar começa a ser desenvolvido, aplicado, incentivado reconhecido e monitorado, as pessoas se encorajam a continuar, sentem-se atraídas pela oportunidade de desenvolver novas idéias e de se envolver em novas pesquisas (Kanter, 1997), afinal a inovação está diretamente associada à sobrevivência da organização, seja ela privada ou pública.

A instauração de uma consciência, ou cultura inovadora é um fator muito importante e decisivo para que as organizações avancem no sentido de se tornarem empresas de “classe mundial”.

c) Formação de indicadores de desempenho voltados à inovação: Todas estas transformações acabam por gerar mudanças na organização, o que antes era tido como um processo informal, precisa ter objetivos e regras claras, além de um monitoramento constante para verificação e avaliação dos resultados. Desta forma toda a estrutura da empresa passa, neste momento, a designar tarefas de responsabilidade a cada área. A busca incessante por melhorias começa a fazer parte do dia a dia das atividades das pessoas e estas melhorias precisam ser efetivadas e acompanhadas afim de verificar os ganhos. São necessários indicadores que demonstrem o quanto a empresa vem sendo inovadora e de que forma estas inovações vêm contribuindo para que se conquiste novos mercados de forma a aumentar sua competitividade (Leonard-Barton, 1998; Kanter, 1997; Utterback, 1996).

d) Compartilhamento de informações: Para as empresas, de um modo geral, a gestão da inovação se traduz no desenvolvimento de novas tecnologias, na pesquisa, na revisão do processo organizacional e na transformação de todas estas variáveis em novas oportunidades de mercado em produtos e serviços prósperos (Tidd et al., 1997). Além disso, para que toda organização aprenda com a inovação, é preciso que se repense o processo pelo qual o novo conhecimento gerado seja replicada para toda a empresa, caso contrário esta inovação passa a ser localizada e não compartilhada, por isso da importância do processo de aprendizagem organizacional no conjunto do modelo “classe mundial”. A tecnologia da informação, neste momento, tem um papel fundamental para que a disseminação das informações ocorra com agilidade e confiabilidade.

e) Política de investimentos em aprendizagem e capacitação: Como forma de enfrentar os desafios impostos pelas necessidades do mercado, o desenvolvimento de uma política empresarial que promova a inovação, precisa contemplar um programa de capacitação dos seus recursos humanos. É fundamental que as pessoas sejam adequadamente treinadas em programas consistentes de formação em áreas estratégicas, alinhadas às diretrizes e ao negócio da empresa, tornando possível identificar oportunidades e a capacidade de concentrar os esforços de pesquisa relacionados aos propósitos da empresa (Livro Verde - MCT, 2001; Farrel, 1993).

As atividades inovadoras reúnem investimentos em aprendizagem e capacitação, estudo científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial. Incluindo investimento em novos projetos, os quais são, ou pretendem ser, direcionados à implementação da nova tecnologia ou melhora em produtos, serviços ou processos (Oslo Manual, 1992, Tidd et al., 1997).

f) Pesquisa e desenvolvimento – P&D: De acordo com James Brian Quinn, Jordan Baruch e Karen Anne Zien (1997), a utilização de capital intelectual aliado a ferramentas compatíveis ao processo, como softwares apropriados por exemplo, são capazes de estimular a inovação reduzindo em torno de 90% o ciclo de seu desenvolvimento, 75% dos custos e diminuir em até 60% os riscos de um novo empreendimento, além de tornar o grupo de trabalho mais coeso e independente, estimulando-o a inovação.

Neste momento, a sociedade do conhecimento coloca a importância em se estabelecer programas de estímulo ao aprendizado, somente assim é possível agrupar um conjunto de informações que darão subsídio à criação de novos conhecimentos, conseqüentemente, promover um ambiente favorável à inovação (Livro Verde - MCT, 2001). De fato, deve-se ressaltar a importância de políticas de pesquisa que contemplem programas de investimento em P&D nas organizações.

g) Formação de políticas governamentais de incentivo a organizações de base tecnológica que prestam serviços de interesse público: Em empresas de base tecnológica, segundo Drucker (1994), os esforços geralmente estão voltados ao processo de inovação, o enfoque está no mercado, nas necessidades que os clientes constantemente estão manifestando. Este trabalho requer gerar novos conhecimentos por meio de constantes pesquisas, se trata de um sistema de contínuo aprendizado em busca de melhorias ou do novo. Neste momento a organização deve estar disposta a investir neste processo, precisa ser empreendedora e receptiva à inovação como sinônimo de mudança. A inovação passa a ser peça fundamental e a fazer parte da rotina da empresa, é um dos alicerces para a segurança e garantia de seu sucesso e continuidade no mercado (Utterback, 1996; Drucker, 1994).

Quanto às organizações voltadas à prestação de serviço de interesse público, Drucker (1994) alerta que elas também precisam ser tão inovadoras quanto as demais. Este setor é essencialmente importante para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade e, apesar de não depender do nível de competitividade no mercado, é necessário que esteja sempre inovando.

Neste caso, a demanda por inovações vem da própria comunidade, que desencadeia todo um processo de mudanças, que lança novos desafios e necessidades de acordo com os aspectos e o histórico daquele grupo de pessoas e da região onde esta inserida. Com as constantes transformações no cenário econômico, político, cultural e tecnológico, é fundamental que os executivos deste modelo empresarial também sejam empreendedores, analisando as mudanças e estudando como extrair o melhor delas, transformá-las em oportunidades de forma a atender a demanda da população solicitante.

Bengt-Ake Lundvall (2000) enfatiza as grandes mudanças que estão ocorrendo neste setor de serviços, pois os negócios tendem a crescer rapidamente e se tornar setores-chave em relação à organização voltada à produção de serviços considerados essenciais à sociedade, pois reúnem e codificam conhecimento, pondo em contato usuários e os produtores destes conhecimentos, de forma a distribuí-lo por todo o mundo.

No entanto, num ambiente de rápidas mudanças se faz necessária o desenvolvimento e adoção de um conjunto de políticas governamentais capazes de incentivar o processo inovativo das empresas de base tecnológica que prestam serviços de interesse público, de forma que estas não fiquem aquém dos demais modelos organizacionais, sendo assim, deve-se ressaltar a fundamental importância do desenvolvimento dos recursos humanos integrado às estratégias empresariais além da manutenção de um canal de comunicação com a comunidade afim de pesquisar e analisar suas dificuldades e desejos.

7.0 PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO NA COPEL

Com o resultado da pesquisa realizada na Copel em 2002, foi possível observar que para a definição das estratégias, a formação de uma cultura inovadora está mais voltada para as áreas de engenharia e de tecnologia

da informação da organização. Estas áreas são formadas, na sua maioria, por empregados altamente qualificados e onde as competências requeridas para o desempenho da função acabam por exigir que o perfil deste profissional seja mais empreendedor que outros.

As áreas com empregados mais inovadores na Copel, como demonstra a pesquisa, são aquelas que desenvolvem novos projetos focados na geração, transmissão e distribuição de energia, telecomunicações e profissionais de tecnologia da informação, o foco está na inovação tecnológica, o que, por muitas vezes, acaba promovendo a inovação em processos e em formas de gestão.

De fato, em 1997 a Copel manteve uma parceria com a Universidade Federal do Paraná, de onde se formalizou o surgimento do Lactec - Laboratório Central de Pesquisa e Desenvolvimento, porém, suas atividades laboratoriais tiveram início em 1982. Durante este período a Copel capacitou pesquisadores voltados diretamente à investigação científica na área tecnológica, daí a formação de uma cultura empreendedora e inovadora que prevalece nas áreas de engenharia e tecnologia da informação. Foram inúmeros treinamentos, visitas técnicas, dentro e fora do país.

Em 1999, com a preparação para a privatização da Empresa, o Lactec assume integralmente suas operações incorporando 94 profissionais altamente qualificados, doutores em sua maioria, voltados principalmente para o desenvolvimento de pesquisa científica, a partir deste momento o Lactec passa a atuar como uma empresa independente. Estes profissionais realizam estudos sobre fomento, aplicação, especificação e oferta de tecnologias, além de estudos voltados à engenharia básica e serviços técnicos especializados.

O Lactec, então, passa a desenvolver trabalhos em parcerias com outras Universidades, institutos de pesquisa de diversas partes do mundo e recebe, em 2000, a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. A parceria entre Copel e Lactec continua para a maioria dos projetos de P&D o que representa um fator de promoção e fortalecimento do espírito empreendedor e inovador dentro da Companhia.

A pesquisa demonstra a inexistência de estratégias na empresa que contemplem o desenvolvimento de políticas capazes de incentivar práticas inovadoras assim como de pesquisa e desenvolvimento, o que acontece atualmente são ações isoladas, iniciativa de profissionais que têm visão de futuro e espírito empreendedor, além do que, possuem o patrocínio e comprometimento de seus líderes, porém nem sempre focado nos objetivos estratégicos da empresa.

Junto ao nível tático e operacional, grande parte dos empregados que participaram da pesquisa, consideram as questões relativas a inovação essenciais para o fortalecimento dos negócios da empresa, além de tornar possível o aumento de sua competitividade, melhoria de sua imagem e reforço da sua marca, no entanto pode-se verificar que ainda é muito incipiente a cultura e o estímulo à inovação, conforme pode ser analisado na Tabela 1 - Processo de Inovação na Copel.

TABELA 1 – Pesquisa sobre a Inovação na Copel

	% de empregados que consideram a afirmação/ação essencial para o sucesso dos negócios Copel	Ponto de vista do empregado, considerando o ambiente Copel, a afirmação/ação é considerada		
		Bom (%)	Regular (%)	Fraco (%)
Motivação pessoal para inovar.	98,46	49,23	32,31	18,46
Estabelecimento de grupos que buscam a criação, o desenvolvimento do novo.	83,08	15,38	49,23	35,38
Estímulo à criação, desenvolvimento de idéias.	100,00	16,92	49,23	33,85
Sistemas de compensação e evolução na carreira como forma de estimular o desenvolvimento de inovações.	95,38	13,05	23,08	63,08
Organização e líderes estimulando e desenvolvendo profissionais com liberdade à criação.	98,46	20,00	50,77	29,23
Inovação e empreendedorismo como foco para o sucesso pessoal e empresarial.	92,31	15,38	56,92	27,69
Criar competências/habilidades de forma a estimular a inovação.	98,46	15,38	50,77	33,85
Cultura organizacional favorável à inovação.	92,31	24,62	55,38	20,00

Em 2001 surge uma ferramenta corporativa utilizada para registrar, divulgar e replicar inovações realizadas pelos empregados, tanto em produtos ou serviços quanto em processos, o Inovações Copel. O acesso ao sistema é feito por meio de um portal na Intranet e apresentava, até setembro/2003, 96 registros de inovações disponíveis para consultas por toda a força de trabalho.

Entre outubro e novembro/2003, foi realizado o I Seminário Inovações Copel. Foram cinco eventos regionais com 70 trabalhos inscritos, dos quais 31 foram selecionados por um comitê para participar do processo.

Em cada um dos eventos foi selecionado um autor que apresentou sua inovação em uma etapa final. Nesta etapa,

dos cinco trabalhos apresentados, apenas um foi selecionado como o vencedor do I Seminário Inovações Copel em todo o Estado do Paraná. Este evento aconteceu com base em regulamento e os trabalhos foram julgados por um comitê formado por técnicos das áreas de engenharia, comercial e administrativa, além de convidados de outras instituições, como Sebrae, SESI e SENAC.

Este tipo de ação promoveu um aumento de 51% nos registros de inovações no Sistema Inovações Copel em apenas 3 meses, o que demonstra que é possível transformar a cultura de uma empresa.

Dentre as diversas formas de reconhecimento estão o Prêmio CNI na categoria Qualidade e Produtividade, modalidade Criatividade e Inovação com um projeto para melhor avaliar a gestão energética dos grandes clientes, conquistado em 2001 e em 2003 recebeu o Prêmio Finep de Inovação, Região Sul, categoria processo, com o trabalho – Banco de Reguladores de Tensão de Trecho Reversível, o qual permite que se corrijam as flutuações de energia sem desligamento da linha e trouxe para a Empresa redução de custos e aumento da produtividade.

Percebe-se que, apesar das grandes inovações e prêmios, como reconhecimento pela sua capacidade criativa, a empresa, como já foi dito anteriormente, vem conquistando muitos progressos no que se refere a inovações tecnológicas, a qual realmente é o foco de seu negócio - condições de otimizar sua capacidade energética considerando a modicidade tarifária.

No entanto a Copel ainda não possui cultura de compartilhamento de conhecimentos adquiridos por meio do processo de aprendizagem, além do que, a Empresa não possui um método para implementar as inovações ou melhorias obtidas correspondentes às práticas de gestão e padrões de trabalho.

A partir da análise destes resultados e com a reunificação da Companhia, em 2004, a função gestão da cultura organizacional da Copel, vem trabalhando no sentido de reunir pessoas com interesse e *expertise* comum pelo tema, as chamadas comunidades de prática, para formar grupos de trabalho com a seguinte finalidade: (i) desenvolver o modelo de gestão do conhecimento Copel, a ser implantado em 2005 em área piloto; (ii) um novo direcionamento para o Programa Inovações Copel, adotando uma metodologia de incentivo aos participantes, o que pode aumentar o número de inovações implantadas em toda empresa, melhorando seu desempenho e provocando o compartilhamento de conhecimento; e (iii) o desenvolvimento de políticas e diretrizes para pesquisa e desenvolvimento.

8.0 CONCLUSÃO

A Copel foi o foco de pesquisa, de onde surgiu o seguinte questionamento que deu início ao processo investigatório:

“Como têm sido executadas as práticas de gestão do empreendedorismo corporativo na Copel, uma empresa de base tecnológica que presta serviços de interesse público, capazes de elevá-la a categoria de “classe mundial”?”

Desta forma, constata-se que para as organizações de base tecnológica que prestam serviços de interesse público, o interesse em se adotar um modelo “classe mundial” se torna um grande desafio, pois estas empresas desenvolvem produtos e serviços com alto valor de conhecimento agregado – tecnologia, voltados diretamente às necessidades e qualidade de vida dos cidadãos, no entanto o modelo de práticas de gestão a que estão sujeitas estas empresas impõem uma forte barreira cultural que precisa ser transposta, pois, na maioria dos casos, esta barreira provoca a ausência de políticas que contemplem os requisitos de um contexto globalizado colocados pelo modelo “classe mundial”.

O modelo “classe mundial” é capaz de conferir a uma organização como a Copel, condição favorável de competitividade na comunidade local e internacional, capaz de se tornar referência – *benchmark*, conseqüentemente a organização se torna cosmopolita, adquire maior respeitabilidade, aprende com os melhores no mundo, torna sua rede de cooperação técnica, comercial e de pesquisa muito mais abrangente, troca experiências, apreende novas técnicas e desenvolve produtos e serviços inovadores, dentro dos padrões de qualidade internacionalmente aceitos, além de formar, ao longo do tempo, empregados empreendedores e inovadores.

O conjunto de ativos que compõem o modelo “classe mundial” – qualidade, aprendizagem, inovação, empreendedorismo, redes de cooperação técnica e comercial aliados ao capital – *funding*, é capaz de tornar as organizações mais competitivas, internacionais, e capazes de promoverem o crescimento de toda a sociedade e região onde está inserida. Este é um trabalho que demanda tempo, aprendizagem, esforços em conjunto, líderes e força de trabalho envolvidos com o mesmo propósito, pois exige comportamento voltado a mudança de hábitos e de toda a cultura organizacional.

É muito importante o empenho da organização no desenvolvimento de práticas que contemplem a inovação e que estas estejam alinhadas às estratégias empresariais. Formação de grupos de estudo e pesquisa, compartilhamento das informações e conhecimentos gerados por estes estudos, uma força de trabalho com competências e habilidades adequadas às necessidades da empresa, tornar as pessoas capacitadas, motivadas à inovar, são alguns dos requisitos básicos colocados à formação de uma cultura focada em inovação.

Da mesma forma é imprescindível manter uma forte parceria, com governos, instituições de ensino e pesquisa com a finalidade de definir políticas e incentivos ao desenvolvimento deste ativo por meio da pesquisa e desenvolvimento.

As contingências colocadas pela globalização nos remete a um panorama onde os recursos estão cada vez mais escassos, em contrapartida a demanda e exigência do mercado aumenta, sendo assim, a capacidade de

organizações em manter o atual e conquistar novos mercados com os recursos disponíveis reflete o alto grau de inovação necessário a sobrevivência das organizações, inclusive a Copel.

9.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) BLANCHARD, Ken, WAGHORN, Terry. *Missão possível – como tornar sua organização classe mundial enquanto ainda há tempo*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- (2) BRIDGES, William. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- (3) CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. v. I. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- (4) DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor, práticas e princípios*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- (5) FARREL, Larry C. *Entrepreneurship – fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- (6) GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- (7) KANTER, Rosabeth Moss. *Classe Mundial, uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- (8) _____. *Quando os gigantes aprendem a dançar – dominando os desafios de estratégia, gestão e carreira nos anos 90*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- (9) LIVRO VERDE. *O debate necessário, ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia - Academia Brasileira de Ciências, jul./2001.
- (10) LEONARD-BARTON, Dorothy. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- (11) LUNDVALL, Bengt-Ake. *Políticas de inovação na economia do aprendizado*. Primeira abordagem na contribuição ao projeto “Produtividade Local por Amostras Setorial e Sistemas de Inovação” no Brasil; novas políticas industriais e tecnológicas, ago./2000.
- (12) OSLO MANUAL - *The measurement of scientific and technological activities*. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. European Commission. Paris: Eurostat, 1997.
- (13) PINTEC 2000. *Pesquisa industrial – inovação tecnológica 2000*. Rio de Janeiro: IBGE, 2002.
- (14) QUINN James Brian, BARUCH, Jordan, ZIEN, Karen Anne. *Innovation explosion: using intellect & software to revolutionize growth*. New York: Free Press, 1997.
- (15) RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social, métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- (16) SPINOSA, Luiz Márcio, QUANDT, Carlos. *A promoção de empresas inovadoras como estratégia de desenvolvimento regional: o Programa Paraná Classe Mundial em Tecnologia da Informação e Comunicação (W-Class)*. Curitiba, 2000.
- (17) _____, ALMEIDA, Roberto A R., QUANDT, Carlos. *O Programa Paraná Classe Mundial em Software e Comércio Eletrônico (W-Class)*. XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 2000.
- (18) TIDD, Joe, BESSANT, John, PAVITT, Keith. *Managing innovation, integrating technological, market and organizational change*. London: Wiley, 1997.
- (19) UTTERBACK, James M. *Dominando a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.