



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

ANA LIGIA COLETTI

GESTÃO DA INOVAÇÃO
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA VALE PARANAPANEMA
ESTUDO DE CASO

Assis - SP

2010

ANA LIGIA COLETTI

GESTÃO DA INOVAÇÃO
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA VALE PARANAPANEMA
ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Assis - SP

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

COLETTI, Ana Lúgia.

Gestão da Inovação, Empresa de Distribuição de Energia Vale Parapanema – Estudo de Caso. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA -- Assis, 2010.

45 p.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1. Inovação. 2. EDEVP. 3. Setor Elétrico. 4. Gestão

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

GESTÃO DA INOVAÇÃO
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA VALE
PARANAPANEMA
ESTUDO DE CASO

ANA LIGIA COLETTI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analizador: João Henrique dos Santos

DEDICATÓRIA

Aos meus pais

Cujo amor, dedicação e confiança permitiram a realização de mais um sonho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a minha orientadora, Prof.^a Maria Beatriz Alonso do Nascimento, que sempre me encorajou na realização deste trabalho. Saber que poderia contar com seu apoio tornou essa empreitada ainda mais satisfatória.

O meu muito obrigada, também vai aos meus amigos da Graduação, Bruna, Caroline, Jane, Lucimar, Paula, Priscila, Renata e Wanderléia, e os meninos, Renato Mussoline, Laranjeira e César, que compartilharam comigo o entusiasmo, as conquistas e as angústias desse Trabalho e de toda nossa empreitada. A amizade é uma peça fundamental para nos incentivar e estimular a seguir em frente, e posso dizer que ao longo desses anos conquistei preciosos amigos.

Agradeço àqueles que direta e indiretamente colaboraram para a realização desse Trabalho. Sou grata a todos os meus amigos que, nos momentos de dificuldade, ofereceram-me apoio e palavras amigas, e que compartilharam comigo a alegria das conquistas. Um agradecimento especial à Tatiane Toni de Moraes, querida amiga e companheira de trabalho, a Aline Mariano Monteiro minha amiga irmã e ao Lucas Bento Rodrigues, amigo de todas as horas.

A minha gratidão se estende a todos da minha família. Um agradecimento especial as minhas queridas irmãs, e aos meus queridos cunhados, desde sempre tão companheiros.

Finalmente, agradeço aos meus pais, a quem também dedico esse Trabalho. A realização desse projeto e de tantos outros sonhos já realizados e de outros que espero ainda serão, deve-se à confiança, ao apoio incondicional e ao amor que sempre me deram.

Façamos da interrupção um caminho
novo, da queda um passo de dança,
do medo uma escada, do sonho uma
ponte, da procura um encontro!

Fernando Sabino

RESUMO

O início dos anos 90 no Brasil foi caracterizado por profundas mudanças no modelo de desenvolvimento econômico que vinha sendo adotado até o momento. Em meados dos anos 80 inicia-se a mudança no ambiente político brasileiro, com o fim da ditadura e a realização de eleições diretas para presidente da república.

O mercado nacional, que vinha sendo protegido nos trinta anos anteriores, foi aberto para a competição internacional e começou-se a reduzir sistematicamente a presença estatal na economia. Uma das consequências deste movimento foi o início de um processo de privatização de ativos públicos, sobretudo aqueles relacionados à presença estatal em determinados setores da economia.

Em decorrência destes fatores, o setor de energia foi alterado sistematicamente, sendo aberto a privatizações e uma maior concorrência, a fim de melhorar os serviços prestados pelo setor, exigindo-se padrões de qualidade e programas de expansão e planejamento do setor elétrico.

Em virtude dessas mudanças, as empresas precisaram se adequar e se planejar, a fim de cumprir as exigências do governo, para promover o desenvolvimento do país.

Este trabalho pretende avaliar as mudanças ocorridas na gestão do grupo Rede Energia, conseqüentemente na EDEVP, para alcançar os níveis de qualidade pretendidos, a cumprir as exigências dos órgãos reguladores estatais e se posicionar como uma das melhores empresas de distribuição de energia no setor inserido.

Palavras-chave: Inovação, Gestão, Setor Elétrico, EDEVP

ABSTRACT

The early 1990 in Brazil was characterized by profound changes in the economic development model that had been adopted so far. In the mid-80 begins to change in the Brazilian political environment, with the end of dictatorship and the holding of direct elections for president of the republic.

The domestic market, which had been protected in the thirty years earlier, was opened to international competition and began to systematically reduce the state presence in the economy. A consequence of this movement was the beginning of a process of privatization of public assets, especially those related to state involvement in certain sectors of the economy.

Due to these factors, the energy sector was changed systematically, being open to privatization and greater competition in order to improve services by sector, demanding standards of quality and expansion programs and planning for the electricity sector. Because of these changes, companies had to adapt and plan in order to meet government requirements, to promote the development of the country.

This study aims to evaluate changes in the management of Network group Energy, consequently in EDEVP to achieve the desired quality levels, meeting the requirements of state regulatory bodies and to position itself as one of the best distribution companies in the energy sector entered.

Keywords: Innovation, Management, Electricity Sector, EDEVP

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
Bragantina / EEB	Empresa Elétrica Bragantina S.A.
CAEE	Conselho de Águas e Energia Elétrica
Caiuá	Caiuá Distribuição de Energia S.A
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
Celpa	Centrais Elétricas do Pará S.A.
Celtins	Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins
Cemat	Centrais Elétricas Matogrossenses S.A
CFLO	Companhia Força e Luz do Oeste
CIER	Comissão de Integração Energética Nacional
CMSE	Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico
CNAEE	Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ELETOBRÁS	Centrais Elétricas
EOE	Estruturação da Operação e Engenharia
EPAd	Estruturação dos Processos Administrativos
EPC	Estruturação dos Processos de Cobrança
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
EPGP	Estruturação dos Processos de Gestão de Pessoas
GC	Gestão do Conhecimento
IASC	Instituto de Assistência Social e Cidadania
LSG & Cia	Leme, Siqueira, Gordinho & Cia. Ltda.
MAE	Mercado Atacadista de Energia
MAE	Mercado Atacadista de Energia
MCPSE	Manual de Controle Patrimonial do Setor Elétrico
MME	Ministério de Minas e Energia
Nacional	Companhia Nacional de Energia Elétrica
NBR	Normas Brasileiras
ONS	Operador Nacional do Sistema
Prodlist	Procedimentos da Distribuição
Projeto RE-SEB	Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro
PSQT	Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho
RH	Recursos Humanos
SAP	Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados
SESI	Serviço Social da Indústria
EDEVP	Empresa de Distribuição de Energia Vale Paranapanema S.A.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. O GRUPO REDE ENERGIA	14
2.1 EVOLUÇÃO.....	14
2.2 MERCADO E CAPITAL.....	15
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	16
2.4 EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA VALE PARANAPANEMA S.A.....	17
2.4.1 Área de Concessão	18
2.4.2 A Energia Elétrica no Brasil	18
3. INOVAÇÃO	19
3.1 A INOVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA	19
3.2 A INOVAÇÃO EM VÁRIAS ÁREAS	20
3.3 INOVAR É PRECISO	21
3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
4. GESTÃO DA INOVAÇÃO	25
4.1 TRANSFORMAÇÕES NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO	26
4.1.1 A política Energética no Brasil	26
4.1.2 O começo da expansão do Setor Elétrico	27
4.1.3 Desverticalização seus benefícios	28
4.1.4 Órgãos reguladores e sua importância	30
4.1.5 Os resultados das mudanças no Setor Elétrico	31
4.2 INOVAÇÕES NA GESTÃO DA REDE ENERGIA	33
4.2.1 Programas de evolução	34
4.2.2 Programa Evoluir	34
4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL	37
4.4 PRÊMIOS	40
4.4.1 Prêmio IASC	40
4.4.2 Prêmio CIER de Qualidade e Satisfação	40
4.4.3 Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia – PROCEL	41
4.4.4 Prêmio ABRADÉE	41
4.4.5 Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho – PSQT	41

4.4.6 Prêmio Eletricidade	42
4.4.7 Medalha Eloy Chaves.....	42
4.4.8 ISO 9001:2008	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem sido crescente a percepção de que o gerenciamento do processo de inovação no âmbito de empresas é um fator importante para a geração de riqueza e desenvolvimento socioeconômico. A gestão deste processo é dinâmica no ambiente empresarial, tornando-o competitivo e capaz de sustentar crescentes taxas de produtividade e altas margens de lucro.

Tendo em vista este cenário, as empresas tentam se antecipar e estar à frente de seus concorrentes, mostrando estarem preparadas para novos desafios. Sendo assim, um fator de suma importância é a constante inquietação em aprender e desenvolver sistemas de lideranças inovadoras, visionárias, que irão buscar estar atualizadas e preparadas para trazerem para seu negócio idéias que serão vantagens competitivas e que se sobreponham aos demais.

Para que essas novas idéias possam ser aplicadas na gestão da empresa, muitos fatores são envolvidos, como o interesse dos líderes, as oportunidades de mercado e a mudança no padrão cultural organizacional voltado para a inovação.

Neste contexto, serão estudados os fatores que levaram a Empresa de Distribuição de Energia Vale Paranapanema (EDEV), empresa do grupo Rede Energia, uma empresa prestadora de serviços essenciais, como energia elétrica, a inovações constantes no seu sistema de gestão e as consequências dessas mudanças para o seu negócio e seu público, como colaboradores, fornecedores, sociedade, clientes e acionistas.

2. O GRUPO REDE ENERGIA

Rede Energia é um dos maiores grupos empresariais privados do setor elétrico brasileiro, atuando na distribuição, comercialização e geração de energia. É a responsável pelo abastecimento de cerca de 34% de todo o território nacional, o que significa atender 16,5 milhões de pessoas, em 578 municípios, de sete diferentes estados brasileiros: São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Pará.

Com faturamento de R\$ 7,6 bilhões, a Rede Energia distribui cerca de 18,5 mil gigawatts hora pelos 2.787.107 km² de sua área de concessão. Com investimentos de aproximadamente R\$ 900 milhões, a empresa conta com 317.389 quilômetros de sistema de distribuição e 563 subestações.

2.1 EVOLUÇÃO

A Rede Energia iniciou suas atividades com a fundação da Empresa Elétrica Bragantina S.A. (Bragantina / EEB) em 1903, inicialmente com o nome de Leme, Siqueira, Gordinho & Cia. Ltda. (LSG & Cia.), na região de Bragança Paulista. Por volta de 1941, a Empresa Elétrica Bragantina ampliou suas atividades para município de Extrema, no sul de Minas Gerais. Por volta de 1966 a empresa ampliou suas linhas de distribuição para outras cidades do Estado de São Paulo. A LSG e Cia., hoje Empresa Elétrica Bragantina S.A., como mencionado, é uma das subsidiárias da *holding* Rede Energia, controladora do Grupo Rede.

Em seu processo de expansão, o Grupo adquiriu mais três concessionárias que atendem o interior de São Paulo: a Empresa de Distribuição de Energia Vale Paranapanema S.A. (Vale Paranapanema / EDEVP), em 1980, a Companhia Nacional de Energia Elétrica (Nacional), em 1984, e a Caiuá Distribuição de Energia S.A. (Caiuá), em 1985.

O pioneirismo da Rede Energia não parou por aí. A empresa aceitou o desafio lançado pelo governo do então recém-criado estado do Tocantins ao participar

do leilão de privatização da Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins (Celtins), em 1989. O vencedor seria aquele que apresentasse o maior plano de investimentos no estado para os 10 anos seguintes. O grupo investiu R\$ 106 milhões na região no período estipulado. Em 1995, a Companhia Força e Luz do Oeste (Força e Luz do Oeste), que atende um município no estado do Paraná.

Era o primeiro passo para participar ativamente do processo de privatização desencadeado na década de 90. Em 1997, ganhou o leilão de privatização da Centrais Elétricas Matogrossenses S.A. (Cemat) e, em 1998, o da Centrais Elétricas do Pará S.A. (Celpa). Em 2001, o grupo realizou o maior empreendimento da iniciativa privada de geração de energia elétrica: a Usina Hidrelétrica Luis Eduardo Magalhães (Lajeado), no Tocantins. Um dos mais arrojados projetos realizados no Brasil, tornou-se um marco para o setor elétrico.

Em 2008, a Rede Energia trocou sua participação na Usina Hidrelétrica de Lajeado por 100% das ações da Enersul, no Mato Grosso do Sul. A área de concessão da nova empresa corresponde a 92% do território sul-matogrossense, inclusive o Pantanal, patrimônio da humanidade e maior área alagada do planeta.

2.2 MERCADO E CAPITAL

A Rede Energia S.A. é uma sociedade de capital aberto que atua exclusivamente como holding não operacional. A empresa foi fundada em janeiro de 1929 e teve seu registro na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) em outubro de 1969. Sua sede está localizada na cidade de São Paulo – SP. Seu principal objetivo é a participação acionária em empresas, controladas e coligadas, diretas e indiretas, atuantes em atividades de geração, comercialização e distribuição de energia elétrica, bem como atividades necessárias ou úteis à consecução de seu objeto social ou a ele relacionado. A empresa é controladora direta ou indireta de um conjunto de nove empresas de distribuição de energia, duas na área de geração, duas na área de

comercialização e serviços de energia e uma na área de bioenergia (ainda pré-operacional). Estas catorze empresas, juntamente com mais duas holdings não operacionais que atuam com participação em três destas catorze empresas, formam o que hoje se conhece como Grupo Rede.

Considera o posicionamento no mercado como empresa que não sofre concorrência direta e detém a concessão para operar na distribuição de energia elétrica em uma vasta área do território nacional com elevado potencial para crescimento.



Figura 1 – Área de concessão da Rede Energia

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A EDEVP é administrada por uma diretoria executiva composta de no mínimo dois e no máximo cinco membros, acionistas ou não, residentes no país. São eles: um diretor-presidente, um diretor vice-presidente executivo e três diretores, sem denominação específica, eleitos pela Assembléia Geral.



Figura 2 – Organograma da presidência da Rede Energia

2.4 EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA VALE PARANAPANEMA S.A.

Em 1912, a Empresa José Giorgi foi contratada pelo Governo do Estado de São Paulo para construir 400 quilômetros de linhas de ferrovia no prolongamento da Estrada de Ferro Sorocabana.

Na medida em que a empreitada se desenvolvia, os lampiões a gás eram substituídos pela energia elétrica gerada por máquinas a vapor e caldeiras de lenha, utilizadas também por muitos moradores de Assis, no interior do estado.

A empresa José Giorgi de Eletricidade do Vale Paranapanema surge oito anos mais tarde e logo se torna responsável pelo fornecimento de energia elétrica na região.

A Vale Paranapanema só adotou sua atual denominação em 1940, e foi adquirida pela Rede Energia 41 anos depois, tornando-se a segunda concessionária a fazer parte da holding.

Atualmente, a empresa atende as regiões da Média Sorocabana e Alta Paulista, que possuem expressiva atividade agroindustrial (soja, trigo, milho e cana-de-açúcar), destacando-se também na pecuária de corte e leiteira, produção de ovos e indústria de móveis.

2.4.1 Área de Concessão

A Vale Paranapanema atende a mais de 150 mil clientes, numa área de concessão de 11.790 quilômetros quadrados, beneficiando os seguintes municípios: Arco-Íris, Assis, Bastos, Borá, Cândido Mota, Cruzália, Echaporã, Florínea, Iacri, Ibirarema, Iepê, João Ramalho, Lutécia, Maracai, Nantes, Oscar Bressane, Palmital, Paraguaçu Paulista, Platina, Pedrinhas Paulista, Quatá, Rancharia, Ribeirão do Sul, Rinópolis, Salto Grande, Tarumã, Tupã.

2.4.2 A Energia Elétrica no Brasil

No Brasil, as condições naturais favoreceram a opção pelo modelo hidrelétrico, dadas as proporções continentais e o grande número de rios caudalosos, capazes de gerar energia em grande escala. Nesse caso, as barragens represam a água, que gira as turbinas ligadas a um eixo gerador.

3. INOVAÇÃO

Nos últimos anos tem sido crescente a percepção de que a compreensão e o gerenciamento do processo de inovação no âmbito de empresas é um importante instrumento de geração de riqueza e desenvolvimento socioeconômico. A gestão deste processo gera dinamização no ambiente empresarial tornando-o competitivo e capaz de sustentar crescentes taxas de produtividade e altas margens de lucro.

Estudos sobre o processo de inovação mostram que, embora se materialize na empresa, envolve muitas pessoas e redes sociais de diferentes esferas institucionais.

A interação entre os envolvidos formam sistemas de inovação e impacta no processo de desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estes sistemas se estão inseridos.

Estudos voltados para os padrões de interação entre os diferentes atores existentes no processo de inovação mostram-na entre três esferas institucionais, governamental, acadêmica e empresarial, e a existência de atores híbridos e de sobreposições entre estas esferas institucionais. Além disso, atores de cada uma destas esferas exercem funções em outras distintas e influenciam os demais atores do processo de inovação.

Destaca-se também o aprendizado necessário para a implantação e sistematização deste processo inovador. Este aprendizado ocorre ao longo do tempo, onde a interação entre os atores em torno de um mesmo objetivo permite a dinamização do ambiente empresarial e a geração de riqueza.

3.1 A INOVAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA

A importância da inovação, de uma maneira geral, é percebida como essencial para a sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo e globalizado,

entretanto poucas empresas exercem algum tipo de iniciativa para colocá-la em prática.

Existem duas causas para que isto não ocorra com tanta frequência: a primeira é a visão ultrapassada sobre inovação e a segunda é o desconhecimento de ferramentas que ajudam a disseminá-la dentro das empresas. Para muitos, a inovação está restrita aos empreendimentos que lidam exclusivamente com alta tecnologia, com investimentos vultuosos em pesquisa e desenvolvimento.

3.2 A INOVAÇÃO EM VÁRIAS ÁREAS

A inovação tem um aspecto mais amplo, isto é, pode vir por meio do desenvolvimento de novos clientes, de novos mercados, de novos canais, de novos métodos de fazer negócio, da gestão de parcerias estratégicas, do desenvolvimento de novas competências e modelos de negócios, enfim, inovação é uma forma de gerar novo valor se diferenciando de seus concorrentes.

Uma característica fundamental da inovação é que ela seja geradora de valor para todos os *stakeholders*: para os clientes, que compram a melhor marca, para os parceiros estratégicos, com os quais se compartilha os riscos e acelera o retorno para os investidores que têm uma empresa capaz de resistir a crises e gerar um alto retorno e para os funcionários.

Já para o desconhecimento de ferramentas temos dois grupos, onde o primeiro promove o alinhamento das estratégias da empresa com as de inovação, auxilia na otimização do portfólio de projetos, alinhando-os com a estratégia de crescimento da empresa, ajustando-os ao risco inerente em cada um e direcionando efetivamente os recursos, tanto financeiros como humanos para os projetos que realmente gerem vantagem competitiva e consequentemente aumento nos resultados a serem alcançados. Trabalha também na identificação e na gestão de parceiros estratégicos com os quais existe o compartilhamento de riscos e resultados abandonando o modelo ultrapassado de cliente-fornecedor, em que há um baixo nível de colaboração entre as partes.

O segundo grupo é composto por ferramentas que promovem a operacionalização da inovação na empresa, como a identificação de barreiras culturais que impedem o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação e de métricas que propiciem o seu gerenciamento, a promoção e a captura de insights provenientes de consumidores e colaboradores de todos os níveis hierárquicos de uma forma estruturada suportada pela tecnologia de informação; pela gestão efetiva e eficiente do pipeline de projetos podendo-se acelerar ou desacelerar a implantação de um projeto conforme as necessidades estratégicas da empresa.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p.376) afirmam que:

Mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento. Nas organizações, é um ímpeto importante e, ao mesmo tempo, um produto primário dos esforços de desenvolvimento organizacional, reformulando os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos. Sempre que os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

Em relação às mudanças e os colaboradores, podemos considerar a resistência como um fator importante para a implantação de novas políticas de trabalho.

3.3 INOVAR É PRECISO

A inovação não está restrita somente a empresas de alta tecnologia. É uma competência que pode ser desenvolvida em qualquer tipo de organização, de qualquer segmento, pois existe uma abordagem sistêmica que as auxiliam a operacionalizá-las, entretanto, uma condição é essencial para que a inovação

se torne uma fonte sustentável de geração de valor. Deve ser explícita para todos os *stakeholders* e estar alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa.

Embora novidades encontradas em organizações, como técnicas, administrativas, organizacionais, inseridas em produtos ou processos, nem todas elas podem ser consideradas como inovações.

Neste contexto, estudiosos argumentam que, enquanto toda inovação implica em mudança, nem toda mudança implica em inovação. O conceito mais amplo de inovação, é aquele relacionado com a novidade que, necessariamente, não seja uma originalidade, mas que no contexto da organização é novo. A definição de inovação pode ser entendida como uma idéia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em um determinado processo, área ou por toda a organização.

3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A natureza do conhecimento é uma questão extremamente desafiante. Embora renomados filósofos como São Tomás de Aquino, Santo Agostinho, Platão, entre outros, tenham discutido esta questão durante vários séculos, a busca por uma definição formal continua.

Conhecer é pensar e pensar é conhecer. De acordo com Polanyi (1958, p. 28), “nós sabemos mais do que podemos dizer”. O conhecimento vem das pessoas e de suas experiências e é através de nossas experiências que podemos construir nosso conhecimento.

Para Carbone et al. (2006 apud Drucker, 1993, p.21)

O conhecimento é visto, ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, a conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra

(isto é, recursos naturais) mão-de-obra e capital – não desaparecem, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento.

Para alguns autores, o conhecimento é construído socialmente, à medida que o homem, em suas atividades cotidianas, se depara com algum tipo de problema. Assim, enquanto não ocorrem problemas, se aceita a realidade como certa e o conhecimento como verdadeiro. Desse modo, só há aprendizagem quando o homem, em suas interações com o mundo, supera desafios e transforma esta realidade.

O mundo do trabalho, em seu potencial infinito de geração de desafios e eventos inesperados, revela-se como o ambiente mais propício para os processos de aprendizagem.

Neste sentido, podemos ver que a inovação só é possível com a Gestão do Conhecimento. Assim, a aplicação do conhecimento ao conhecimento é sinônimo de gerência eficaz.

Quando se examina a literatura sobre conhecimento, observa-se que existem duas formas, ou seja, um componente objetivo e outro subjetivo. O conhecimento pode existir como um objeto ou *commodity* (mercadoria) de duas formas: conhecimento explícito ou factual e conhecimento tácito ou *know-how*. É reconhecido que os dois tipos de conhecimento são importantes, embora o conhecimento tácito seja mais difícil de ser identificado e gerenciado, pois é o conhecimento pessoal. Representa o conhecimento produzido pela experiência de vida, incluindo elementos cognitivos e práticos. Além disto, o conhecimento objetivo pode ser localizado em vários níveis, como indivíduo, grupo e organização.

Fleury (1997 p. 22)

Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais ele tem que

estar associado ao conhecimento conceitual. Um requisito fundamental à dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis da organização; em outras palavras, que não haja fronteiras rígidas entre os quadros operacionais que detêm apenas o conhecimento operacional e os quadros diretivos que detêm o conhecimento conceitual.

De igual importância, embora não bem definido, o conhecimento tem um componente subjetivo, sendo modelado pelas práticas sociais das comunidades. A visão de *commodity* ou enfoque objetivo de conhecimento como uma verdade universal absoluta tem sido a visão dominante no campo da ciência.

Nesta linha de pensamento, a GC representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências de agilidade, diferenciação e inovação contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

4. GESTÃO DA INOVAÇÃO

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo principalmente, da sua aplicação. De modo resumido, há quem considere que inovação é a exploração bem sucedida de novas idéias. Segundo Drucker (1985, p. 46) a inovação “é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Como cita Kelley (2007, p 256) “A inovação não é algo que promove viradas em empresas. Ela é um estilo de vida. É divertida. É revigorante. É eficaz”. Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem a inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais e até mesmo novas fontes de suprimentos.

Inovação, em seu sentido mais genérico, pode ser definida como algo novo para a organização. A palavra inovação é frequentemente usada para descrever um objeto, que pode ser um microcomputador, ou um novo modelo de carro. Embora se referindo a algo concreto, teóricos do assunto concordam que inovação pode assumir outras formas de definição.

Como exemplo, Rogers e Shoemaker (1971) que argumentam que uma inovação pode ser uma nova idéia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo. Desta forma, podemos visualizar a inovação em diferentes naturezas, que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas, inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos.

A representação de novas idéias, ainda que apenas uma, pode trazer benefícios culturais e financeiros para a organização. No entanto, os resultados são muito mais relevantes quando se reúnem várias pessoas e as combinam numa equipe. A inovação é esporte de equipe. Consiga que todas as pessoas dêem o melhor de si e o todo gerará força positiva para a inovação.

4.1 TRANSFORMAÇÕES NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

O início dos anos de 1990 no Brasil foi caracterizado por profundas mudanças no modelo de desenvolvimento econômico adotado até o momento. No período anterior, entre 1964 e 1984, o país viveu sob um regime militar cujo modelo econômico adotado foi marcado por forte presença estatal em setores de utilidades públicas, como por exemplo, os de água e energia elétrica, e setores considerados estratégicos como os de telecomunicações e petróleo. Além disso, políticas protecionistas foram praticadas com o objetivo de incentivar o desenvolvimento da indústria nacional.

Em meados dos anos 80 inicia-se a mudança no ambiente político brasileiro, com o fim da ditadura e a realização de eleições diretas para presidente da república. Este processo foi acompanhado, no início dos anos 90, por reformas no modelo econômico adotado. O mercado nacional, que vinha sendo protegido nos trinta anos anteriores, foi aberto para a competição internacional e começou-se a reduzir sistematicamente a presença estatal na economia. Uma das consequências deste movimento foi o início de um processo de privatização de ativos públicos, sobretudo aqueles relacionados à presença estatal em determinados setores da economia.

4.1.1 A política Energética no Brasil

Na primeira metade do século XX a política energética vigente no Brasil era condicionada pela descentralização, desnacionalização e internacionalização, constituindo um cenário que foi modificado com a emissão do Código de Águas (Decreto nº. 26.234, de 10.07.1934). Antes, a atuação do Estado tinha caráter meramente regulatório; tanto a oferta como a demanda de energia eram determinadas pelo próprio mercado, por intermédio das empresas privadas ou pela prática do auto-abastecimento.

Pouco a pouco foram sendo introduzidos instrumentos institucionais, podendo-se citar o papel desempenhado pelo Conselho de Águas e Energia Elétrica

(CAEE), depois transformado no Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE), que, a partir de 1939, começou a formular e implementar a política pública de energia elétrica do país. Foi por seu intermédio e da Divisão de Águas, do Ministério da Agricultura, que o Governo Federal atuou nesse setor até a criação do Ministério de Minas e Energia em 1960 e das Centrais Elétricas (ELETROBRÁS), em 1961. O CNAEE foi extinto em 1967, substituído pelo Departamento Nacional de Águas e Energia em 1968 e, sucedido, desde outubro de 1997, pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), encarregada de acompanhar a regulamentação do setor elétrico e fazer cumprir a legislação após o programa de privatização proposto pelo então atual Governo Federal (tarifas, concorrência, fiscalização da prestação de serviços públicos de energia, etc.).

O contexto da Segunda Guerra Mundial assinala tanto a necessidade de medidas cruciais para atender às crises de suprimento de energia como o pano de fundo sob o qual foram realizados os primeiros estudos de planejamento e intervenção do Estado no setor elétrico.

No Nordeste do Brasil, os maiores impactos referem-se à industrialização e modernização econômica dos fatores de produção locais.

4.1.2 O começo da expansão do Setor Elétrico

Nos anos 60, a criação da Eletrobrás consolidou o papel do Estado como agente primordial para o planejamento, expansão do setor elétrico e institucionalização do padrão de financiamento que foi adotado. A *holding* do sistema passou a centralizar os investimentos e a promover a integração das concessionárias estaduais dos serviços de distribuição de eletricidade e de agrupá-las no âmbito regional, por meio de empresas geradoras federais, a fim de que fosse ampliada a capacidade instalada do setor. Vale dizer que os 5.700MW existentes em 1962 multiplicaram-se sete vezes em 20 anos.

Isto ocorreu com a incorporação progressiva das empresas estrangeiras pelos governos estaduais e a criação de novas empresas controladas, cada vez mais enfatizando o aproveitamento do potencial hidrelétrico nacional. Dessa forma,

foi se constituindo um modelo híbrido, organizado em dois planos de gestão (federal/estadual e produção/distribuição), majoritariamente dominado pela União, que, em 1996, detinha 60% do mercado de energia do Brasil, sendo 95% de origem hidráulica. Na formulação desse modelo, ocorreram dois movimentos distintos: um descentralizado, via os governos estaduais e suas concessionárias; e outro centralizado, via o Governo Federal e suas empresas.

No final dos anos 70, as mudanças no padrão de financiamento do setor elétrico e as variadas crises enfrentadas pelo Estado culminaram nas reformas e ajustes praticados ao longo dos anos 80 e 90, de que resultaram programas de privatização, desregulamentação e liberalização das importações.

Neste período, a Rede Energia também mudou. O Grupo adquiriu mais três concessionárias; a EDEVP em 1980, a Nacional em 1984 e a Caiuá em 1985, participando efetivamente do processo de mudança no setor e no país e aumentando seu mercado de Distribuição de Energia no Brasil.

4.1.3 Desverticalização seus benefícios

No setor elétrico brasileiro, as propostas levaram a mudança de um sistema com base no conceito de monopólio natural para um sistema de livre formação de preços, calcado na desverticalização das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. A partir daí, passou-se a defender a quebra do monopólio das quatro geradoras federais do setor elétrico e a sua divisão em empresas menores, de modo a eliminar a verticalização e aumentar o grau de concentração horizontal, além de encorajar a entrada de novos competidores no mercado e incentivar a rivalidade na indústria.

Para tornar maior o interesse pelo novo modelo, em 1995, o processo de privatização foi iniciado pelas empresas distribuidoras, alcançando cerca de 70% delas em 2001. O programa de privatização brasileiro incluiu as distribuidoras controladas pela Rede Energia.

No âmbito de programas de privatização do governo, a Rede Energia aceitou o desafio proposto e participou deste processo, como podemos ver anteriormente neste trabalho.

A necessidade de mudança fez com que o Estado reestruturasse o setor elétrico brasileiro, tendo em vista várias medidas que foram tomadas para um melhor desenvolvimento do país.

Segundo Gallagher (2003 p. 125):

A mudança costuma ser influenciada pelo que acontece ao redor: pressões competitivas, novos modelos de negócios e até mudanças mais abrangentes na própria sociedade. Porém, ser ágil e estar aberto às mudanças são valores que começam de dentro para fora. Implica a capacidade de lançar às situações um novo olhar e questionar por que todos os outros fizeram coisas das formas como sempre fizeram. Quando você domina o jogo interno da mudança, começam a surgir possibilidades que muitas vezes não existiam antes para seus concorrentes.

Por meio de um sistema um tanto volátil conviveram privatização, programas de reestruturação e o sistema remanescente estatal. Em 1996, o Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (Projeto RE-SEB) teve sequência com a contratação de uma equipe de consultores internacionais liderados pela Coopers & Lybrand, da Inglaterra. Através desse trabalho procurou-se introduzir e difundir mecanismos competitivos nos segmentos de produção e comercialização, montar um eficiente esquema de regulação para os serviços de transmissão e distribuição, estimular a criação de um ambiente comercial mais transparente, de modo a gerar sinais claros e regras com base econômica para a atuação dos agentes e atrair investidores interessados na expansão do sistema elétrico.

Uma questão central da reforma consistiu na descentralização das decisões de investimentos em novas fontes de geração e a possibilidade de opções de compra de energia por parte dos chamados Consumidores Livres. Esse

processo de transformação foi favorecido pela ênfase na adoção de dispositivos concorrenciais nos serviços públicos e na redução de restrições à participação privada nacional ou estrangeira, numa área antes reservada às concessionárias públicas.

4.1.4 Órgãos reguladores e sua importância

Uma visão retrospectiva do setor destaca a atuação de novas entidades como a já mencionada agência reguladora estatal (ANEEL), o Operador Nacional do Sistema (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia (MAE), objetivando instituir uma relação competitiva entre produtores e consumidores, em meio aos desafios da questão energética, a exemplo do ocorrido em 2001, quando as ameaças de interrupções inoportunas ou imprevistas no fornecimento de energia elétrica, pela incapacidade de oferta, obrigaram o Governo Federal a criar a Câmara de Gestão da Crise de Energia e a impor severas metas de redução do consumo à sociedade brasileira.

Neste período, o Grupo atuou na área de geração de energia, visando o desenvolvimento e uma maior capacidade de fornecimento de energia para o país, que passava por um momento crítico de demanda e oferta de energia, pelo crescente desenvolvimento da época.

Durante os anos de 2003 e 2004 o Governo Federal lançou as bases de um novo modelo para o Setor Elétrico Brasileiro, sustentado pelas Leis nº 10.847 e 10.848, de 15 de março de 2004, e pelo Decreto nº 5.163, de 30 de julho de 2004.

Em termos institucionais, o novo modelo definiu a criação de uma entidade responsável pelo planejamento do setor elétrico a longo prazo (a Empresa de Pesquisa Energética - EPE), uma instituição com a função de avaliar permanentemente a segurança do fornecimento de energia elétrica, o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico – CMSE, e uma instituição para dar continuidade às atividades do MAE - Mercado Atacadista de Energia, relativas à comercialização de energia elétrica no Sistema Interligado, a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica - CCEE.

O novo modelo do setor elétrico visa atingir três objetivos principais:

- Garantir a segurança do suprimento de energia elétrica;
- Promover a modicidade tarifária;
- Promover a inserção social no Setor Elétrico Brasileiro, em particular pelos programas de universalização de atendimento.

Em termos de modicidade tarifária, o modelo prevê a compra de energia elétrica pelas distribuidoras no ambiente regulado por meio de leilões - observado o critério de menor tarifa, objetivando a redução do custo de aquisição da energia elétrica a ser repassada para a tarifa dos consumidores cativos.

Neste sentido, a Rede Energia possui a Rede Comercializadora. Ela é líder nacional em venda de energia elétrica incentivada, comercializa energia de fontes convencionais e alternativas, como usinas hidrelétricas, pequenas centrais hidrelétricas e usinas de biomassa, em todo o país, sendo responsável por 7% de toda a energia comercializada no mercado livre brasileiro.

A inserção social busca promover a universalização do acesso e do uso do serviço de energia elétrica, criando condições para que os benefícios da eletricidade sejam disponibilizados aos cidadãos que ainda não contam com esse serviço, e garantir subsídio para os consumidores de baixa renda, de tal forma que estes possam arcar com os custos de seu consumo de energia elétrica.

4.1.5 Os resultados das mudanças no Setor Elétrico

A desinstitucionalização do setor elétrico brasileiro e seus desdobramentos podem ser explicados em função de alterações duradouras no mercado, surgimento de sensíveis mudanças em tecnologias e na legislação. Mudanças radicais como essas variam de setor para setor, por causa da diferença de estruturas, especialmente naquelas em que há alto grau de integração, persistindo até que seus arranjos e articulações não mais resistam às forças do mercado.

Como as organizações do setor elétrico são complexas e lidam dinamicamente com um ambiente em mutação, devem gerar novas informações e conhecimento sobre seus principais negócios. É de grande relevância a afirmação de Drucker (1985), de que o conhecimento tornou-se o recurso chave e a única fonte da vantagem competitiva, e que está sendo reconhecida pela academia, negócios, praticantes e consultores como um elemento importante para se compreender o valor do conhecimento. Reconhecer o valor do conhecimento é o ponto chave para o desempenho organizacional.

De acordo com Fleury (1997 p. 27)

Compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Como resultado, as organizações estão começando a identificar o conhecimento como um recurso, ou seja, capital intelectual, e tentando entender o seu papel nas estratégias de gestão do conhecimento, métodos efetivos e técnicas utilizadas dentro das organizações para alavancar o processo que o produz. Assim sendo, a gestão do conhecimento está sendo vista como um componente significativo da estratégia de negócios, permitindo às organizações explorar oportunidades e flexibilidades para gerenciar os desafios de novos mercados e prospecções futuras.

4.2 INOVAÇÕES NA GESTÃO DA REDE ENERGIA

Em meio a um sistema emergente e volátil, a Rede Energia tem atuado de forma a superar os problemas, se adiantando a eles por meio de uma gestão de inovação, que vem se colocando mais forte e presente nos últimos anos.

É fato que a inovação é uma função fundamental para a sobrevivência das organizações, como visto anteriormente neste trabalho. No entanto, a Rede Energia vem trabalhando metas e estratégias de mudanças que colocaram o grupo como uma das maiores empresas do país, estando em 46º no ranking das melhores e maiores empresas de 2009, do Guia Exame SA, e atingindo níveis de satisfação dos seus clientes e fornecedores acima de outras empresas do mesmo setor.

A Gestão da Inovação sempre foi constante na história do grupo, juntamente com as mudanças ocorridas no setor e no país. Como essas mudanças não param, os mercados são exigentes e crescem de maneira a terem uma demanda de serviços cada vez mais alta e necessária para o desenvolvimento.

Nesse sentido, empresas de serviços essenciais, como o de energia devem se preparar e atuar para o desenvolvimento da região onde atuam, levando serviços de qualidade aos seus clientes, por meio de uma política de responsabilidade com as partes envolvidas, como o Estado e a sociedade.

Para que esta cadeia do desenvolvimento seja completa e eficiente, a gestão da empresa deve estar preparada para atuar de forma a promover o desenvolvimento aos atores envolvidos, com satisfação e qualidade.

Sendo assim, a Rede Energia vem aprimorando sua gestão, com processos mais eficientes e padronizados, atuando em todas as áreas da empresa.

4.2.1 Programas de evolução

A Rede Energia está desde 2009, engajada em trabalhos para colocar em prática as ações que irão posicioná-la um passo a frente nas áreas de tecnologia, estratégia, operação e gestão.

Para isto, a empresa vem trabalhando no projeto Evoluir, que visa melhorar os resultados da empresa, atender às exigências regulatórias e conquistar cada vez mais a satisfação dos clientes.

Nesse mesmo ano, foram implantados alguns dos projetos do Programa Evoluir, como o CSC, o EPC, o Call Center, como será mostrado mais adiante neste trabalho, e outros entraram em desenvolvimento, como o software da SAP, a EOE, o Prodist e o MCPSE.

O programa Evoluir continua crescendo e ganhando novos projetos, como é o caso da EPAd e do novo projeto de recursos humanos, o Pessoas, revolucionando a estrutura da gestão da empresa.

4.2.2 Programa Evoluir

A fim de transformar a Rede Energia em uma empresa focada em resultados, na satisfação do cliente e no atendimento a exigências regulatórias, a Companhia vem investindo no Programa Evoluir. No final de 2008 e início de 2009, o programa foi implantado e é composto por sete projetos estratégicos: implantação do SAP, adequação das empresas do grupo ao Prodist (Procedimentos da Distribuição), MCPSE (Manual de Controle Patrimonial do Setor Elétrico), EPC (Estruturação dos Processos de Cobrança), CSC (Centro de Serviços Compartilhados), *Call Center* e EOE (Estruturação da Operação e Engenharia).

De acordo com o superintendente de Processos, Projetos e Qualidade da Rede Energia, Alessandro Micelli, o programa foi criado devido à necessidade de estruturar ou reestruturar algumas áreas do grupo. Segundo ele, todos esses projetos visam a projetar a Rede Energia a um novo patamar de gestão, de

operação, sempre focando a satisfação do cliente, atendimento a exigências regulatórias e o retorno para os acionistas. Alguns dos projetos têm participação de consultorias, como a implantação do sistema SAP, CSC e EOE. O restante, segundo Micelli, está sendo conduzido internamente através de um escritório de processos e projetos. As nove distribuidoras do grupo participam do programa Evoluir.

Entre os projetos já finalizados está o serviço de *call center*. No total, são 51 processos de atendimento ao cliente, como solicitações e reclamações. A Estruturação dos Processos de Cobrança também já foi finalizada. O projeto envolve questões ligadas à inadimplência, negativação de clientes, agências de cobrança. De acordo com Micelli, foi estruturado pensando na sinergia com as agências de cobrança, na definição das melhores regras de cobrança, qual é o tempo certo de contatar um cliente, objetivando o pagamento da conta em débito, por exemplo. O projeto não visa só cobrar, busca estruturar os processos de cobrança, explica.

O objetivo do Centro de Serviços Compartilhados é a definição de um novo modelo de gestão a partir da centralização da execução de processos com foco financeiro e contábil. É uma espécie de mini-empresa dentro da Rede Energia, segundo Micelli. Antes, o processo transacional estava junto com o operacional, o estratégico, de inteligência. Com a entrada do CSC, fica muito clara a necessidade de se conhecer, de se padronizar a forma de execução desses processos, objetivando ganhos em escala, em melhor gestão, medição de volume de transações.

Os outros projetos estão em andamento. Com a conclusão da implantação prevista para 2012, o SAP tem como finalidade padronizar, de maneira automatizada, os processos e as atividades na Rede Energia, como planejamento de projetos, manutenção e processos financeiros. Já está em andamento a adequação das empresas da Rede Energia aos Procedimentos da Aneel, o Prodist. Assim também acontece com o MCPSE, que também está em andamento e vai atualizar o cadastro técnico, operacional e patrimonial de 100% dos ativos da empresa. Como o objetivo do levantamento é complexo, o projeto deve levar em torno de três anos para ser concluído.

O projeto de Estruturação da Operação e Engenharia tem como objetivo refletir o movimento do mercado com relação à expansão da rede, atendimento a alguns programas como o Luz para Todos. "O projeto quis dar uma cara nova à operação e engenharia da Rede Energia, vendo o que é importante estruturar, enfatizar nas empresas. É um projeto sensível para a empresa porque é o seu *core business*", diz Micelli.

A Estruturação dos processos Administrativos, o EPAd tem objetivo determinar as funções desempenhadas pelos setores administrativos das nove empresas que compõem a Rede Energia. "O projeto deixará claro o papel de cada uma das partes, trará sinergia, padronização e diretrizes para procedimentos administrativos, definindo o modelo de gestão e operação dos vários negócios", explica o superintendente administrativo da empresa, Jefferson Kopak.

Outro projeto do programa Evoluir é o Pessoas, focado em gestão e recursos humanos, que começa a ser colocado em prática. Com esse projeto a Rede Energia quer analisar e estruturar os processos da área de RH. Na fase inicial, o projeto é Pessoas é dividido em seis grandes atividades que serão implantadas simultaneamente.

As atividades estão divididas em Qualidade de Vida, com atividades relacionadas à saúde do colaboradores. Em paralelo, o programa de Educação Corporativa trabalhará as competências através de treinamentos, onde se pretende mapear, também as funções de todos os colaboradores, pois desse modo é possível estabelecer o treinamento adequado para o colaborador realizar suas atividades. Outra ação é a Avaliação de desempenho, uma ferramenta para nortear ações de treinamento, recrutamento interno e promoção, avaliando anualmente.

Outro ponto importante do Pessoas é a divulgação e de cargos e salários, divulgando os níveis de cargos e competências necessárias para que os colaboradores saibam como conquistar novas posições no grupo. O Clima Organizacional também está no projeto, melhorando a comunicação interna, também. A sexta ação é a Estruturação dos Processos de Gestão de Pessoas, o EPGP, que deve definir e alinhar os padrões, políticas e práticas da área. Com o projeto Pessoas, a Rede Energia oferece condições para que seus

colaboradores possam crescer diante de cenários favoráveis do mercado, junto com a empresa.

Com a finalização de alguns projetos, a tendência, de acordo com Micelli, é que o programa Evoluir continue a partir das novas necessidades que surjam nas empresas, como vieram acontecendo ao longo dos anos.

4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Alguns autores argumentam que a realidade e o conhecimento devem ser entendidos como socialmente construído. De acordo com esta tradição, é impossível definir conhecimento universalmente. O conhecimento pode ser definido na prática, nas atividades e interações entre os indivíduos.

Gallagher (2003, p. 221) afirma que:

Das menores empresas até as maiores corporações do mundo, a busca de sinergia muitas vezes leva as pessoas a procurar novos mercados e novos parceiros. Em geral, esses esforços são impulsionados por fatores empresariais, mas que, de acordo com vários especialistas, são bem sucedidos ou fracassam com mais frequência por causa de elementos culturais do que por qualquer outro motivo. Resultado, a empresa que conhece seus valores essenciais tem muito mais chance de alcançar o tipo de crescimentos e de sucesso a que quase todas as empresas almejam.

Em relação às mudanças e os colaboradores, podemos considerar a resistência como um fator importante para a implantação de novas políticas de trabalho.

Outro fator de suma importância para o sucesso das organizações é o conhecimento, onde ele está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação.

A respeito da relação entre conhecimento e aprendizagem, autores afirmam que a aprendizagem representa um processo que muda o *status* do conhecimento, de indivíduos ou de organizações, de diversas maneiras: por meio da modificação das crenças existentes, da adoção de novas crenças, do abandono de crenças tidas como verdadeiras, e também da mudança no grau de confiança que as pessoas têm em determinada crença ou conjunto delas no contexto organizacional.

Um outro aspecto importante para a organização é a introdução de ferramentas de tecnologia da informação e novos sistemas de gestão para a gestão do conhecimento. Elas precisam estar acopladas a considerações mais detalhadas de problemas associados com os processos de transformação do conhecimento, particularmente aqueles essenciais ao compartilhamento do conhecimento através da interação social. As ferramentas de tecnologia de informação e comunicação são consideradas insuficientes, quando vistas isoladamente. Pelo fato de estarem disponíveis não significa que as pessoas desejam utilizá-las para o compartilhamento de informação. Criar uma organização que aprenda a compartilhar conhecimento exige muito mais do que apenas instalar tecnologia.

Tem sido defendido que as questões culturais são muito mais importantes do que a tecnologia para se criar um ambiente para se compartilhar conhecimento. Pesquisa realizada nos Laboratórios Buckman, na Inglaterra, que instalou uma arquitetura com possibilidades de armazenar e buscar o conhecimento eletronicamente deixou claro para a alta cúpula executiva que tal arquitetura tecnológica desempenhou um papel necessário, porém limitado para o desenvolvimento de seu enfoque de gestão do conhecimento. Muito mais importantes foram as mudanças culturais, que envolveram o colapso de tendências enraizadas para armazenar conhecimento, encorajando um ambiente de continuidade e confiança e proporcionando incentivos para se compartilhar conhecimento. Similarmente, pesquisa realizada no SERPRO sobre a introdução da Intranet mostrou que tal tecnologia não parece contribuir para o compartilhamento de informação e do conhecimento.

Neste sentido, boa parte da literatura em GC (Gestão do Conhecimento) é direcionada por uma visão *hard* de sistemas de informação, com base na

premissa de que as ferramentas de tecnologia da informação (intranet, groupware, banco de dados, ferramentas de busca etc.) podem ser usadas para capturar e estocar conhecimento dos trabalhadores e torná-lo acessível para outros, via aplicações de busca. Isto é considerado como sendo uma compreensão simplista e determinista, já que o conhecimento organizacional deve ser compreendido como um fenômeno processual e contextual.

Há uma visão limitada, enfatizando as tecnologias de informação. No caso da Rede Energia, o enfoque adotado privilegia fatores sociais e humanos no processo de compartilhamento do conhecimento, reconhecendo que o caráter essencial do conhecimento o torna extremamente difícil, se não impossível, para gerenciar, produzir, disseminar, compartilhar ou comunicá-lo utilizando tecnologia da informação.

Num modelo desta natureza, considera-se que as atividades organizacionais são influenciadas por interações complexas do conteúdo do conhecimento, do contexto do conhecimento e dos processos de conhecimento. Sugere-se uma compreensão do conhecimento organizacional que vá além da simples discussão de gestão do conhecimento, mostrando que o conhecimento organizacional deve ser visto como um processo subjetivo e dinâmico, construído por uma objetividade limitada e local, a qual forma o contexto organizacional.

Como podemos ver em Carbone et al. (2006, apud Becker, 2001, p 71):

Conhecer é transformar o objetivo e transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói o seu conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social.

Em uma visão geral, as diferenças de talentos e de pontos de vista entre os participantes causarão algum atrito, mas um pouco de abrasão criativa pode

ser fértil quando se está em busca de inovação contínua. Desta forma, Tom Kelley (2007, p 254) afirma que “Você pode por em campo toda uma equipe que, em conjunto, conquiste vitórias para a organização. Extraia o melhor de sua equipe de inovação e todos compartilharão o sucesso”.

4.4 PRÊMIOS

Pelos esforços na melhoria da qualidade da energia elétrica fornecida, pelos serviços prestados ao cliente e pelo desenvolvimento de atividades de responsabilidade socioambiental, a Rede tem sido reconhecida por diversas instituições com certificados e prêmios em todo o país, mostrando que a gestão da inovação no grupo, e conseqüentemente na EDEVP vêm se modificando e se adequando para as necessidades do ambiente, e que esta alcançando os níveis desejados de qualidade e satisfação das partes envolvidas.

Nos últimos anos, os principais destaques foram:

4.4.1 Prêmio IASC

Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL

Avaliação e satisfação do consumidor em relação aos serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica.

4.4.2 Prêmio CIER de Qualidade e Satisfação

Comissão de Integração Energética Nacional – CIER (Organismo Internacional do Setor Energético da América do Sul) Reconhece as três empresas que obtiveram as melhores avaliações no Índice de Satisfação do Cliente com a Qualidade Percebida na Pesquisa Regional CIER de Satisfação de Clientes.

4.4.3 Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia – PROCEL

Ministério de Minas e Energia – MME O Prêmio PROCEL é concedido com base em diretrizes do Governo Federal e premia empresas cujas ações se destacaram pelo uso racional e combate ao desperdício de energia elétrica.

4.4.4 Prêmio ABRADDEE

Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica – ABRADDEE, busca reconhecer as melhores práticas das distribuidoras de energia do país e representar o compromisso de suas associadas com a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Até 500.000 consumidores						
CATEGORIAS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Responsabilidade Social	CATAGUAZES	CATAGUAZES	CATAGUAZES	BORBOREMA	ENERGISA MG	CFLO
Qualidade da Gestão	BORBOREMA	CATAGUAZES	CATAGUAZES	BORBOREMA	ENERGISA MG	(b)
Avaliação pelo Cliente	(****)	CFLO	EDEVP	PANAMBI	EDEVP	CFLO
Evolução do Desempenho	SULGIPE	BORBOREMA	CAIUÁ	BRAGANTINA	EDEVP	BRAGANTINA
Nacional (a)	CFLO	CFLO	CFLO	CFLO / NACIONAL	EDEVP	CFLO

Tabela 1 – Histórico das Vencedoras do Prêmio ABRADDEE 2005 a 2010
(In: Site da Abradee, www.abradee.com.br/bd_vencedoras.asp)

4.4.5 Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho – PSQT

Serviço Social da Indústria – SESI estimula as empresas na adoção de políticas e medidas práticas que assegurem um ambiente de trabalho harmonioso entre os colaboradores e a empresa.

4.4.6 Prêmio Eletricidade

Revista Eletricidade Moderna avalia o desempenho técnico, comercial e de perdas, bem como a evolução das distribuidoras de energia elétrica por meio de seus indicadores de qualidade.

4.4.7 Medalha Eloy Chaves

Fundação COGE conferida à concessionária de energia elétrica que, no período de um ano, tenha registrado os menores índices de acidentes de trabalho.

4.4.8 ISO 9001:2008

Desde setembro de 2007, todas as empresas da Rede Energia estão certificadas com base na norma NBR ISO 9001:2008, o que atesta o comprometimento constante com a qualidade da energia fornecida e dos serviços prestados, a partir da melhoria contínua dos processos e suas atividades definidas no Sistema de Gestão da Qualidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho traz algumas considerações importantes sobre a gestão da inovação na empresa Vale Paranapanema. Um primeiro ponto refere-se ao reconhecimento de que, embora se materialize na empresa, o processo de inovação envolve diversos atores, pertencentes a diferentes instituições e que este sistema deve ser criado a partir de um processo de aprendizado baseado na interação entre estes atores.

É importante também entender o contexto nacional onde a empresa está inserida, em um país onde a sistematização do processo de inovação ainda é simples e o aprendizado por parte dos atores envolvidos no processo está em seus estágios iniciais.

Outra questão que influencia diretamente o caso da Vale Paranapanema é o fato dela atuar em um mercado regulado pelo governo, onde há obrigatoriedade de se seguir padrões de qualidade em seus serviços prestados e um esforço de sistematização do processo de inovação no segmento. Estes esforços estão gerando resultados práticos, como pode ser observado no caso da Rede Energia, e conseqüentemente na EDEVP, onde a empresa se firma como referência em gestão e prestação de serviços, por conta de seus programas de inovação e qualidade, desenvolvidos ao longo de sua trajetória e que vem se acentuando nos últimos anos, em decorrência do projeto Evoluir, que dinamizou a gestão da empresa e seus serviços.

Os principais elementos para o gerenciamento do processo de inovação na Rede Energia foram detectados na trajetória do grupo, considerado como caso de sucesso da empresa. São fatores que envolvem atributos dos projetos realizados pela empresa no decorrer dos anos, como o envolvimento de parceiros, perfil dos colaboradores e programas de inovação concretos e voltados aos problemas da empresa que associados às mudanças no ambiente inserido, permitem um maior entendimento do sucesso do negócio da empresa.

Conforme foi argumentado ao longo deste trabalho, a apropriação da gestão da inovação na empresa passa pelos seus projetos iniciados desde 2009 e vem se

firmando como ponto fundamental para a mudança da empresa no setor inserido.

Além disso, aspectos da cultura organizacional da empresa ainda precisam ser modificados para dinamizar este processo de inovação, como se pode ver no projeto Pessoas. Assim, o estímulo aos colaboradores da empresa a envolverem-se nestes processos que foram sendo criados pode incrementar a interação entre a empresa e seus fornecedores, facilitando o processo de motivação, aprendizado e inovação.

Um ponto importante desta pesquisa é o fato dela identificar e analisar as mudanças ocorridas, bem como suas consequências no âmbito organizacional, ou seja, na sua gestão, seus serviços e seus colaboradores, não envolvendo diretamente seus clientes e a sociedade dela inserida.

O objetivo inicial de criar massa crítica dentro da empresa para apoiar este processo de mudança organizacional através da realização dos seminários de inovação e empreendedorismo foi atingido.

Como desdobramento deste projeto, a empresa tem interesse em seguir a pesquisa no sentido de implantar em sua estrutura, uma esfera de inovação continuada. A expectativa é que o desenvolvimento do processo de aprendizado, através da interação permitida pela proximidade entre os parceiros envolvidos e a gestão da empresa no processo de inovação, dinamize o ambiente e gere idéias inovadoras para os atores envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, E.; Sicsu, J. (2000). "Inovação institucional e estímulo ao investimento privado". São Paulo Perspec. [online]: v. 14, n. 3, p. 108-114. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 04 abr de 2010.
- CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista D. VILHENA, Rosa Maria de P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.
- CENTRO DE MEMÓRIA DA ELETRICIDADE DO BRASIL (CMEB). Panorama do setor de energia elétrica no Brasil. Rio de Janeiro, ELETROBRÁS, 1988.
- CHARAN, Ram. Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza L. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- GALLAGHER, Richard S. Os segredos da cultura empresarial. Rio de Janeiro. Campus, 2003.
- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.
- KELLEY, Tom. LITTMAN, Jonathan. As 10 faces da Inovação – Estratégias para turbinar a criatividade. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.
- LEYDESDORFF, L & ETZKOWITZ, H (1998). The Triple Helix as a model for innovation studies. Science and Public Policy, vol. 25, no. 3, pp. 195-203.
- LUNDEVALL, B. (1988). "Innovation as an interactive process: from user producer interaction to the national system of innovation". In: Dosi, G. (Ed.) Technical change and economic theory. Pinter Publishers, London.
- OLIVERIA; K.A; RODRIGUES FILHO, J. Análise do Uso da Intranet na Gestão do Conhecimento Através da Teoria da Estruturação: Uma Experiência do SERPRO. Anais. Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo, 2002.
- PAN, S.L.. SCARBROUGH, H. A Socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories. Journal of Knowledge Management, v.2(1):55-66, 1998.
- POLANYI, M. Personal Knowledge. Chicago. IL. University of Chicado Press, 1958.
- RODRIGUES, Jose F. OLIVEIRA, Rezilda R. TORRES, Maria F. Gestão do conhecimento e as transformações no Setor Elétrico – um esboço para o estudo da CHESF. Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). 2002. São Paulo. ANAIS.
- WAGNER III, John A, HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional, criando vantagem competitiva. São Paulo. Saraiva, 1999.