

Viviane D' Barsoles Gonçalves Werutsky

**MÉTODO DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO DA
INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA
ELÉTRICA DO BRASIL E DA FRANÇA**

Tese submetida ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Coorientadora: Prof^ª. Marie Reine Boudarel, Dra., Ecole des Mines de Nancy, França.

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Werutsky, Viviane D Barsoles Gonçalves
MÉTODO DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE
ENERGIA ELÉTRICA DO BRASIL E DA FRANÇA / Viviane D Barsoles
Gonçalves Werutsky ; orientador, Álvaro Guillermo Rojas
Lezana ; coorientador, Marie Reine Boudarel. -
Florianópolis, SC, 2016.
248 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.

Inclui referências

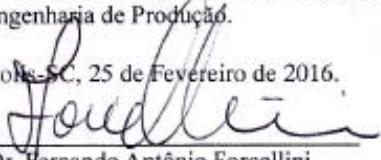
1. Engenharia de Produção. 2. Método de Análise
Grid.COM. 3. Comunicação Organizacional. 4. Gestão da
Inovação. 5. Setor de Energia Elétrica. I. Guillermo Rojas
Lezana, Álvaro . II. Boudarel, Marie Reine . III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Engenharia de Produção. IV. Título.

Viviane D' Barsoles Gonçalves Werutsky

**MÉTODO DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
CONTEXTO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR
DE ENERGIA ELÉTRICA DO BRASIL E DA FRANÇA**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de "Doutora em Engenharia de Produção", e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, SC, 25 de Fevereiro de 2016.



Prof. Dr. Fernando Antônio Forcellini
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana - Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



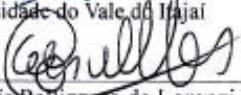
Prof.ª Dr.ª Olga Regina Cardoso
Universidade Federal de Santa Catarina



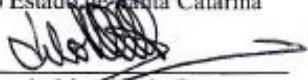
Prof. Dr. Fernando Antônio Forcellini
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Carlos Ricardo Rosseto
Universidade do Vale do Itajaí



Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Universidade do Estado de Santa Catarina



Prof. Dr. Eduardo Moreira da Costa
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho às minhas filhas, Marcela, Giovana e Carolina, meus amores eternos, razão da minha esperança de um mundo mais fraterno e solidário, e ao Paulo, meu amor, meu marido, meu amigo, meu companheiro e incentivador dos meus sonhos de vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais – em memória – Milton Gonçalves e Anery D’Barsoles Gonçalves, pelo incentivo para a leitura, o estudo e o aprender.

A toda a minha família, minhas irmãs, irmãos, tia Lola, primas, primos, sobrinhos, sobrinhas, cunhados, cunhadas, Miguelzinho e Martim, meus sobrinhos-netos, que chegaram há pouco para ampliar a nossa alegria, tod@s sempre no meu coração e memória, neste momento tão especial da minha vida, muito obrigada pela “torcida” fiel e generosa!

Ao governo federal e aos contribuintes brasileiros, que mantêm viva a Universidade Pública.

Ao MEC/CAPES que subsidiou financeiramente os meus estudos no Brasil - Bolsa REUNI e na França – Bolsa PDSE, sem este apoio este sonho que foi acalentado por 25 anos não teria se realizado.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à inesquecível Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, onde iniciei minha trajetória acadêmica.

À Universidade Federal de Santa Catarina, que me possibilitou evoluir nesta trajetória.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, aos funcionários, colegas, professores, pelo acolhimento e oportunidade.

Ao professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pelo apoio como orientador nesta reta final do trabalho, muito obrigada por suas relevantes considerações. Serei grata para sempre.

Ao professor Dr. Paulo Maurício Selig, gentil cavalheiro, que me “salvou” no momento mais difícil deste percurso, e na realização do sonho de estudar na França, minha gratidão é do tamanho do seu imenso coração.

À professora Dra. Marie Reine Boudarel, da Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy – France, muito obrigada pela acolhida orientação e apoio durante o Dr. Sanduíche. Em seu nome agradeço a todos os colaboradores da Ecole des Mines de Nancy, gentis e prestativos em todos os momentos de convivência.

À professora Dra. Laurie Morel, pelo convite para participar como pesquisadora visitante no Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs (ERPI) da Ecole Nationale Supérieure em Génie des Systèmes et de L’innovation – Université de Lorraine, em Nancy – France, em seu nome agradeço a todos os colaboradores e professores. Os meses em que estive no ERPI me proporcionaram uma vivência

especial e enriquecedora, tanto do ponto de vista acadêmico, pessoal quanto profissional, muito obrigada.

Ao professor Dr. Essaid Bilal, da Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne – France, pela orientação e apoio na concretização do Dr. Sanduiche na França.

Caroline Vaz, minha amada amiga, que se tornou uma pessoa tão importante quanto as minhas filhas, serei grata por teres entrado na minha vida para todo o sempre.

Indiara, minha sobrinha e afilhada muito amada, que atuou como a mais perfeita assistente, durante a atividade na COPEL, obrigada minha linda.

Manoel, minha gratidão eterna pela tua atenção e apoio em todos os momentos desde o Mestrado.

Neiva Gasparetto, obrigada por teu apoio, sobretudo naqueles dias difíceis de outubro de 2010.

Núbia, amiga querida, obrigada por sua generosidade, atenção e palavras de incentivo.

Tânia, minha querida amiga, muito obrigada pela companhia nas horas difíceis, por trazer aquelas maçãs maravilhosas e por torcer por mim.

Kátia Leclere, cher ami, muito obrigada pelas aulas de francês e apoio desde a preparação para o Dr. Sanduiche.

Roger, obrigada pela ajuda na preparação para a defesa com valiosas contribuições.

Ana Paula Sohn e Maurício Manhães, obrigada pelas “dicas” de leitura e generosas contribuições durante o Dr. Sanduiche.

Giovanni, colega na Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs (ERPI), por me ajudar na aprendizagem da língua francesa e apoio durante minha estada no laboratório.

Aos pesquisadores, professores, amigos e amigas do Núcleo de Gestão para Sustentabilidade (NGS), que muito contribuíram neste aprendizado.

Aos pesquisadores, professores, amigos e amigas do ERPI, muito obrigada pela colaboração durante a minha estada na França. Participar da rotina do ERPI foi uma experiência especial na minha vida pessoal e acadêmica. Obrigada pelos almoços no Resto d'Ecole, pelos piqueniques no Le Jardin d'Eau, à beira do Canal Midi, e por tantos outros momentos em que estivemos juntos. Um dia eu voltarei à belíssima Nancy, e estas recordações estarão sempre comigo.

À madame Laetitia Mahe, da ERDF, que me acolheu e acompanhou durante a pesquisa de campo na empresa, em seu nome

agradeço a tod@s @s pessoas que participaram, foi durante estes momentos que pude conhecer uma empresa verdadeiramente inovadora, profissionais dedicados e focados no processo, que têm na satisfação do usuário seu maior objetivo. Vocês são exemplos de competência e dedicação, muito obrigada pela oportunidade.

À CPFL Energia, e aos que participaram da pesquisa, pela disponibilidade de apoiar o estudo. Foi muito importante e gratificante conhecer uma empresa brasileira que está preparada para inovar, e que vem fazendo isto graças a uma equipe de profissionais motivados e convictos de que a inovação pode auxiliar no desenvolvimento do Setor e do nosso país.

À COPEL e à equipe de inovação, que apoiou na validação da pesquisa, muito obrigada pela disponibilidade e colaboração.

À CELESC e equipe da inovação, sobretudo ao Roberto, que coordena o trabalho na empresa, muito obrigada pela colaboração na validação da pesquisa.

Meri e Mônica, “nossas” valorosas apoiadoras na secretaria, muito obrigada pelo apoio e paciência durante esses anos no PPGEP-UFSC.

Aos professores membros da Banca, de qualificação e defesa, que, de forma generosa, compartilharam o seu conhecimento contribuindo para o êxito deste trabalho.

E a todos e todas que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização desta tese, minha profunda gratidão e carinho.

*In a dark place we find ourselves, and a little
more knowledge lights our way.
Remember: May the Force be with you.
(Master Yoda)*

RESUMO

A tese apresenta um método denominado Grid.COM, direcionado a análise da comunicação organizacional no processo de gestão da inovação em empresas de grande porte do setor de energia elétrica. O método, baseado em uma abordagem de maturidade, objetiva ampliar a compreensão e identificar oportunidades de melhoria na comunicação organizacional. A comunicação organizacional, frequentemente apontada como um fator de risco, nos estudos da gestão organizacional, pode ser considerada um meio para realizar ações e compreendida como um processo que constitui a organização e que vai possibilitar a interação, colaboração, aprendizagem e o conhecimento entre os diversos atores envolvidos com a gestão da inovação. Inovar tornou-se essencial para as empresas enfrentarem as turbulências características do mercado global e para a obtenção de vantagens competitivas. Entretanto, inovação é frequentemente apontada como um desafio complexo, além de processo arriscado e cercado de incertezas. A sua gestão, assim como as práticas que viabilizam com sucesso essa gestão são difíceis de implantar e consolidar, necessitando de análises sistemáticas por parte dos gestores e demais atores do processo. Sendo assim, este trabalho é uma pesquisa qualitativa, em que se realizou estudos de casos em duas grandes empresas do setor de energia elétrica no Brasil, a CPFL Energia, e na França, a Électricité Réseau Distribution France (ERDF). Além disso, realizou-se revisão de literatura, pesquisa documental, observação direta e entrevistas com os gestores envolvidos com a inovação em ambas as empresas. Conclui-se, após sua validação com outros atores em duas empresas do mesmo setor, no Brasil, que o Grid.Com é apropriado para ser utilizado como uma prática de análise da comunicação organizacional, além de servir como guia para que os envolvidos nessa comunicação e na gestão da inovação em grandes empresas possam identificar e planejar quais práticas de comunicação são apropriadas ao processo, além de reconhecer oportunidades de melhorias dessas práticas e, dessa forma, auxiliar a ampliação da capacidade inovativa dessas organizações. Devido à escassez de pesquisas relacionando a estes dois temas, sobretudo na Engenharia de Produção, sugere-se que outras pesquisas empíricas sejam desenvolvidas sob novas perspectivas e contexto.

Palavras-chave: Método de Análise Grid.COM. Comunicação Organizacional. Gestão da Inovação. Setor de Energia Elétrica.

ABSTRACT

The thesis presents a method called Grid.COM directed to the analysis of organizational communication on innovation management process in large companies in the electric power sector. The method, based on a maturity approach aims to broaden understanding and identify opportunities for improvement in organizational communication. The organizational communication, frequently cited as a risk factor in organizational management studies can be considered as a means to take action and understood as a process which is the organization that will facilitate interaction, collaboration, learning and knowledge among the various actors involved in innovation management. Innovation has become essential for companies facing the features turmoil of the global market, and to obtain competitive advantages, however innovation is often cited as a complex challenge, as well as risky and surrounded by uncertainties process, its management, as well as practices that successfully enable this management are difficult to implement and consolidate, requiring systematic analysis by managers and other actors participating in the process. It is a qualitative research, the case studies were conducted in two large power distribution companies: in Brazil, CPFL Energia, and in France, ERDF Electricité Réseau Distribution. In addition to literature review, documentary research, direct observation and interviews with managers involved with innovation in both companies. It is concluded after the validation of the actors in two other companies in the same sector in Brazil, the Grid.COM is suitable for use as a practical analysis of organizational communication, as well as guide for those involved with the organizational communication and innovation management in large companies to identify and plan which communication practices ownership in the process, in addition to recognizing these practices improvement opportunities and thus help increase the innovative capacity of these organizations. Because of the scarcity of research linking these two issues, especially in production engineering, it is suggested that other empirical research is developed from new perspectives and context.

Keywords: Analysis Method Grid.COM. Organizational Communication. Innovation Management. Electric Power Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades e competências procuradas na indústria brasileira.....	33
Figura 2 – Escopo da Tese	38
Figura 3 – Capacidade inovativa.....	47
Figura 4 – Dinâmica texto/conversações	81
Figura 5 – Coorientação A/B/X	83
Figura 6 – Etapas da pesquisa	117
Figura 7 – Mapa das regiões territoriais atendidas pela ERDF	124
Figura 8 – Mapa da Região Est – Lorraine	125
Figura 9 – Números da Região Est – Lorraine	125
Figura 10 – Concursos Inovação – ERDF	127
Figura 11 – Guia <i>Vademecum du Manager</i> – ERDF	129
Figura 12 – Organograma CPFL.....	136
Figura 13 – Mapa das regiões territoriais atendidas pela CPFL	137
Figura 14 – Posicionamento da inovação na estrutura da CPFL	138
Figura 15 – Usina de Ideias CPFL Energia.....	139
Figura 16 – Seis temas prioritários de inovação da CPFL.....	140
Figura 17 – Processo de Inovação da ERDF (E1)	142
Figura 18 – Instruções Base Aladin da empresa ERDF	155
Figura 19 – Base Usina de Ideias – CPFL	155
Figura 20 – Interface gráfica Base Aladin – ERDF	156
Figura 21 – Formulário eletrônico na Base Aladin – ERDF.....	157
Figura 22 – Formulário Eletrônico na Base Aladin – ERDF	157
Figura 23 – Formulário em papel para exposição de ideias.....	158
Figura 24 – Capa e contracapa do Guia de ações da gestão da inovação	161
Figura 25 – Páginas internas do Guia de ações da gestão da inovação da ERDF.....	162
Figura 26 – Guia <i>Top Innov 2013</i>	163
Figura 27 – Cartaz ERDF	164
Figura 28 – Cartaz ERDF	165
Figura 29 – Mascote da inovação	166
Figura 30 – Evento anual para divulgação e premiação das ideias inovadoras	168
Figura 31 – News ERDF.....	169
Figura 32 – Tópicos que compõem o método Grid.COM	173
Figura 33 – Fases do Grid.COM.....	177
Figura 34 – Célula padrão do Grid.COM	181

Figura 35 – Escala posicionamento do nível de maturidade Grid.COM	183
Figura 36 – Validação na COPEL	189
Figura 37 – Escala de posicionamento do nível de maturidade do grupo COPEL	195
Figura 38 – Escala de posicionamento do nível de maturidade do grupo	210

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases em que a gestão da inovação acontece.....	52
Quadro 2 – Tensões, desequilíbrios e restauração	54
Quadro 3 – Capacidades para organizar a inovação	55
Quadro 4 – Características de modelos de inovação e seus estágios.....	60
Quadro 5 – Diferenças entre Modelo de inovação fechada e Modelo de inovação aberta.....	62
Quadro 6 – Metáforas da comunicação	68
Quadro 7 – Modelos de comunicação.....	76
Quadro 8 – Modelos de maturidade.....	90
Quadro 9 – Questões e autores.....	112
Quadro 10 – Atividades realizadas na ERDF – Lorraine (France)	114
Quadro 11 – Práticas de comunicação organizacional identificadas na gestão da inovação nas empresas ERDF e CPFL	152

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Radar com posicionamento das práticas do grupo	183
Gráfico 2 – Gráfico radar com posicionamento das práticas individual	184
Gráfico 3 – Radar com posicionamento das práticas COPEL Ator 1 ..	190
Gráfico 4 – Radar com posicionamento das práticas COPEL Ator 2 ..	191
Gráfico 5 – Radar com posicionamento das práticas COPEL Ator 3 ..	192
Gráfico 6 – Radar com posicionamento das práticas COPEL Ator 4 ..	193
Gráfico 7 – Radar com posicionamento das práticas do grupo COPEL	194
Gráfico 8 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 1	200
Gráfico 9 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 2	201
Gráfico 10 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 3	201
Gráfico 11 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 4	202
Gráfico 12 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 5	203
Gráfico 13 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 6	203
Gráfico 14 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 7	204
Gráfico 15 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 8	205
Gráfico 16 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 9	205
Gráfico 17 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 10	206
Gráfico 18 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 11	207
Gráfico 19 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 12	207

Gráfico 20 – Radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 13	208
Gráfico 21 – Radar com posicionamento das práticas do grupo CELESC	209

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
C&T	Ciência e Tecnologia
CCO	Communicative Constitution of Organization
CEOs	Chief Executive Officers
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEDI	Instituto de Desenvolvimento Industrial
IES	Instituição de Ensino Superior
MCTI	Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação
FINEP	Financiadora Nacional de Estudos e Projetos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PD&I	Pesquisa Desenvolvimento e Inovação
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
PBV	Practice Based View
SCP	Structure Conduct Performance
TAC	Teoria da Ação Comunicativa
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	27
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	28
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	30
1.2.1	Objetivo geral.....	30
1.2.2	Objetivos específicos.....	30
1.3	JUSTIFICATIVA	31
1.4	ORIGINALIDADE, INEDITISMO, RELEVÂNCIA E ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGEF-UFSC.....	36
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	37
1.6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
1.7	ESTRUTURA DA PESQUISA	41
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	43
2.1	INOVAÇÃO: CONCEITOS, CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....	43
2.1.1	Capacidade inovativa	46
2.1.2	Gestão da inovação nas organizações de grande porte.....	50
2.1.3	Modelos de Gestão da Inovação.....	58
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ORIGENS E ABORDAGENS.....	66
2.2.1	CCO: A Organização Constituída como Comunicação.....	70
2.2.2	Modelos de análise de comunicação.....	75
2.2.2.1	Modelo de Austin e Searle: Teoria dos Atos da Fala	77
2.2.2.2	Modelo de Habermas: Teoria da Ação Comunicativa	78
2.2.2.3	Modelo da Escola de Montreal: Coorientação Texto/Conversações.....	80
2.2.3	Adoção de <i>grids</i> como método de análise e <i>feedback</i> da maturidade da comunicação organizacional	85
2.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	103
3	METODOLOGIA.....	107
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	107
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	108
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	110

3.4	ANÁLISE DOS DADOS	115
3.5	Fases e etapas da pesquisa	116
4	ESTUDOS DE CASO NA FRANÇA E NO BRASIL	121
4.1	ESTUDO DE CASO: ERDF – FRANCE.....	121
4.1.1	Caracterização do setor de Energia Elétrica francês	121
4.1.2	Estudo de Caso 1: Électricité Reseau Distribution France	123
4.1.3	A inovação na ERDF Lorraine.....	126
4.2	ESTUDO DE CASO 2: CPFL – ENERGIA BRASIL.....	131
4.2.1	Caracterização do setor de energia no Brasil.....	131
4.2.2	A CPFL Energia Brasil.....	135
4.2.3	A inovação na CPFL Energia.....	137
4.3	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NOS ESTUDOS DE CASO	140
5	GRID.COM: PREMISSAS DO DESIGN E DETALHAMENTO DO MÉTODO	173
5.1	PREMISSAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS PARA A PROPOSIÇÃO DO MÉTODO GRID.COM.....	174
5.2	DESIGN E DETALHAMENTO DO GRID.COM	176
6	VALIDAÇÃO DO MÉTODO GRID.COM	187
6.1	VALIDAÇÃO NA COPEL – CIA PARANAENSE DE ENERGIA	187
6.1.1	Resultados observados na COPEL.....	189
6.1.2	Considerações sobre a validação na COPEL	195
6.2	VALIDAÇÃO NA CELESC – CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA	198
6.2.1	Resultados observados na CELESC	199
6.2.2	Considerações sobre a validação na Celesc	210
7	CONCLUSÃO.....	213
7.1	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	213
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	214
7.3	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	215
	REFERÊNCIAS.....	217
	APÊNDICE A – Questionário semiestruturado versão em francês.....	231

APÊNDICE B – Questionário semiestruturado versão em português	233
APÊNDICE C – Gred.COM Análise da comunicação organizacional para gestão da inovação	235
APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido	245

1 INTRODUÇÃO

A importância que a inovação adquire no atual cenário econômico, onde a propalada sociedade do conhecimento impõe uma dinâmica acelerada de obsolescência aos mercados globais e a obtenção incessante de vantagens competitivas, vem se delineando na medida em que se observa a mobilização de diversos atores do ecossistema: acadêmicos, gestores, representantes de órgãos de governo, setoriais e empresariais buscam respostas para equacionar a necessidade de avançar na competitividade, tendo em vista a capacidade inovativa das organizações.

A capacidade inovativa é um componente central nos processos de obtenção, ampliação e manutenção sustentável de vantagem competitiva.

Nas grandes empresas do setor de energia elétrica do Brasil e da França, o cenário não é diferente. Estas empresas, tendo em vista as turbulências e descontinuidades dos mercados, buscam ampliar a sua vantagem competitiva a partir da inovação.

A inovação é apontada frequentemente como uma atividade de risco e cercada de ambiguidade e incertezas. A gestão da inovação, que objetiva ampliar e sustentar a capacidade inovativa, necessita, além de recursos financeiros, de práticas difíceis de analisar, implantar e gerenciar. Dentre estas práticas destaca-se a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional é considerada como um meio para realizar ações e compreendida como processo que constitui a organização (TAYLOR; VAN EVERY, 2011) e que possibilita a interação e a colaboração entre os diversos agentes envolvidos com a inovação (LIEVENS et al., 1999).

Apontada como um fator de risco na gestão da inovação (MAYER, 2012; HARDER, 2012), a comunicação organizacional é reconhecida como fundamental para o sucesso desse processo.

Portanto, atividades que auxiliem a ampliar a compreensão das práticas de comunicação organizacional, bem como identificar oportunidades de melhoria dessas práticas, representam um passo preliminar em direção ao sucesso da gestão da inovação e à consequente capacidade inovativa.

Ao sistematizar conhecimento sobre esses temas e contexto em uma tese, propondo-se um método de análise da comunicação organizacional, espera-se poder contribuir para que os desafios da gestão

da inovação possam ser minimizados, tendo em vista o contexto das grandes empresas de energia elétrica no Brasil e na França.

Concluída a introdução, apresentam-se, a seguir, as seções que delinham este trabalho, ou seja, o tema e problema de pesquisa, os objetivos, a exposição em termos teóricos e empíricos do contexto em estudo e a justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa contempla os temas comunicação organizacional (CO) e gestão da inovação (GI) e se posiciona no contexto das empresas de grande porte do setor de energia elétrica do Brasil e da França. Nesse setor, em ambos os países, se observa esforço constante dos atores em busca de obter vantagens competitivas e níveis elevados de crescimento sustentado a partir da ampliação de sua capacidade inovativa.

Ressalta-se que o Setor de Energia Elétrica, tanto no Brasil quanto na França, reveste-se de vital importância tendo em vista fatores econômicos regionais, nacionais e globais, sobretudo questões de sustentabilidade relacionadas à escassez da matriz fóssil (petróleo e gás), a necessidade de se aumentar a eficiência energética, garantir o abastecimento e ainda reduzir as externalidades associadas à produção, transmissão e distribuição de energia (ZIVIANI, 2012; PÉREZ, 2010; PARIKH; GHOSH, 2009; STANKEVICIUTE; CRIQUI, 2008).

Nesse contexto, aborda-se a gestão da inovação como uma série de práticas multifuncionais envolvendo diferentes competências, bem como a introdução de uma novidade na organização, tanto dentro quanto fora das fronteiras organizacionais (CLARK; WHEELWRIGHT, 1995; BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008, p.12-13).

A comunicação organizacional, por sua vez, é tema recorrente nos estudos organizacionais, entretanto, nem sempre é definida adequadamente. No contexto da gestão da inovação não é diferente, pois nesse âmbito a comunicação organizacional é frequentemente percebida de forma ambígua.

Recorrentemente atribui-se à comunicação organizacional tarefas de transmissão e recepção de mensagens escritas ou verbais por canais ou meios convencionais. Reforça-se a necessidade de ter uma comunicação abundante, clara, com volume e frequência adequados. Sugere-se ainda que a comunicação não seja negligenciada ou esquecida, pois nesse caso podem ocorrer prejuízos na interação entre os atores envolvidos, assim como falhas e riscos no processo (BECERA; GUPTA, 2003; JOHNSON; LEDERER, 2005; TIDD; BESSANT;

PAVIT, 2005; BOLY, 2008; MOL; BIRKINSHAW, 2009; HARDER, 2011).

Entretanto, verificou-se que a comunicação organizacional não se restringe somente às funções acima citadas. Ela também assume aspectos sociais e simbólicos, pois, ao se comunicarem, os indivíduos dialogam a partir de signos e símbolos verbais e não verbais. A comunicação organizacional pode ainda ser vista como meio para realizar ações e como processo que constitui a organização, estabelecendo relações que possibilitam o entendimento mútuo, a cooperação e a colaboração, fundamentais para a ampliação da aprendizagem e do conhecimento, aspectos imprescindíveis para a inovação e a sua gestão (MANNING, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FERREIRA; ANJOS, 1999; LIEVENS et al., 2000; TAYLOR; VAN EVERY, 2011; COOREN, 2012).

Ressalta-se que, embora a comunicação organizacional e a gestão da inovação sejam assuntos abundantes na literatura, na interseção entre os dois temas não foram observadas abordagens que exemplifiquem como os gestores devem analisar, planejar e executar a comunicação organizacional no contexto das grandes empresas de energia elétrica, tanto no Brasil quanto na França.

Sugestões de quais práticas de comunicação organizacional utilizar, bem como analisar estas práticas para que as empresas avancem em sua capacidade inovativa, não constam dos estudos que abordam os temas separadamente ou relacionando-os, sendo este o principal *gap* de pesquisa identificado na revisão de literatura que consta no capítulo 2 desta tese.

No âmbito da atividade profissional desta pesquisadora, especificamente nas ações de consultoria para a estruturação do processo de gestão da inovação em empresas de diversos setores, realizada nos dois últimos anos (2014/2016) como Bolsista CNPQ-DTI-A no Projeto Núcleo de Apoio a Gestão da Inovação (NAGI)¹, também não se observou, com certa frequência, familiaridade com a análise e

¹ O Projeto NAGI é uma ação do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação do Brasil e do Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) no âmbito do Edital do Programa Nacional de Sensibilização e Mobilização para a Inovação (Pró-Inova), que busca apoiar financeiramente projetos que visem contribuir significativamente para o desenvolvimento científico e tecnológico do país. O projeto conta com o apoio financeiro da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), que aportou 50 milhões de reais em recursos do Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDC)/Fundos Setoriais para a estruturação dos núcleos. Projeto de âmbito nacional, o NAGI teve como atribuição mobilizar, capacitar e apoiar mil e quinhentas empresas, nas suas atividades de gestão da inovação em todo o Brasil.

identificação, muito menos utilização das práticas de comunicação organizacional por parte dos gestores e equipes.

Logo, abordar a comunicação organizacional como meio para realizar ações e como processo que constitui a organização, e principalmente analisá-la como prática, pode ser um tema interessante no contexto da gestão da inovação, sobretudo para aqueles gestores que necessitam executar práticas que auxiliem a ampliar a sua capacidade inovativa, como é o caso das grandes empresas de energia elétrica do Brasil e da França.

Considerando o exposto, e tendo em vista a importância da comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação, emerge a seguinte questão de pesquisa: **Como analisar a comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação em empresas de grande porte do setor de energia elétrica?**

Ao definir esta questão, adota-se o conceito de comunicação organizacional como processo constitutivo das organizações (TAYLOR, 2011, p. 11), admitindo-se que a comunicação organizacional é prática essencial para a gestão da inovação e a consequente busca de competitividade, a partir da ampliação da capacidade inovativa.

Na próxima seção apresenta-se os objetivos de pesquisa.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivos definem o que se pretende alcançar ou executar e devem ser coerentes com a questão levantada. Os objetivos geral e específicos desta tese são abordados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um método de análise da comunicação organizacional direcionado ao contexto da gestão da inovação em empresas de grande porte do setor de energia elétrica.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal, formam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a percepção dos atores sobre a gestão da inovação em grandes empresas do setor de energia elétrica no Brasil e na França;

- b) identificar a percepção dos atores sobre a comunicação organizacional em grandes empresas do setor de energia elétrica no Brasil e na França;
- c) identificar práticas de comunicação organizacional utilizadas na gestão da inovação em grandes empresas do setor de energia elétrica no Brasil e na França;
- d) validar o método de análise da comunicação organizacional em grandes empresas do setor de energia elétrica no Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA

Estudando o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a implantação de projetos de inovação, vários autores destacam que a comunicação organizacional está entre as variáveis críticas que influenciam o sucesso nos processos e na obtenção da competitividade (PFFERMANN, 2013; MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012; HARDER, 2011; CORMICAN, K.; O’SULLIVAN, D., 2004; SOSA et al., 2002; LIEVENS et al., 1999; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995; BROWN; EISENHARDT, 1995; DOUGHERTY, 1994; DAMAMPOUR, 1991).

Becera e Gupta (2003), Johnson e Lederer (2005), Bartels et al. (2007) ressaltam em seus estudos que a frequência e o volume de comunicação entre os membros e entre as unidades da organização afetam positivamente o nível de confiança na organização. Sugerem que a comunicação é o principal meio para a realização de um clima positivo, promovendo a cooperação interfuncional adequada à inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005), ao abordarem a criação da organização inovadora, destacam que “ocorrem problemas no processo de inovação por conta de falhas na comunicação organizacional, especialmente entre elementos funcionais diferentes” (p. 519). Nesse sentido, os autores salientam a necessidade de comunicação extensiva, multidirecional, que utilize vários canais e meios.

A qualidade da comunicação organizacional entre funcionários nos diversos setores da organização é considerada fundamental para ampliar a capacidade das empresas em desenvolverem soluções inovadoras, bem como enfrentar problemas advindos deste processo nas organizações. Da mesma forma, a ausência de comunicação organizacional, abundante e rica, pode prejudicar a interação entre os atores envolvidos na gestão da inovação (HARDER, 2011).

Ao se comunicarem, os indivíduos trocam ideias e experiências, portanto, a comunicação intensiva, vertical e lateral permite a difusão do

conhecimento no processo de inovação ao promover a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; FOSS; LAURSEN; PEDERSEN, 2011; YAN; DOOLEY, 2013).

Coadunando com o que apontam as pesquisas acadêmicas, estudos de agências públicas e privadas especializadas na análise dos dados de mercado apontam as dificuldades que as empresas encontram para inovar. Estudo publicado pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial (IEDI), envolvendo dirigentes de 40 grandes empresas privadas, nacionais e multinacionais, com reconhecida expressão na indústria, identificou que 87% destes dirigentes alegam ter uma estratégia clara de inovação, sendo que para 82% esta estratégia está alinhada à estratégia global da empresa (IEDI, 2012).

Os empresários reconhecem que este alinhamento não é perfeito, sobretudo por não atingir níveis intermediários e colaboradores em geral. Entre os *Chief Executive Officers (CEOs)*, o alinhamento é maior, com 85% de adesão (IEDI, 2012).

A pesquisa do IEDI (2012) verificou ainda informações relativas à gestão da inovação: em relação aos recursos financeiros, estes são considerados parcialmente apropriados. A adequação da estrutura organizacional aos procedimentos operacionais e à gestão também são apontados pelos executivos, e para apenas 38% dos respondentes a gestão da inovação é excelente.

Na área governamental, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) divulgou os resultados da quarta Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) referente ao período 2010-2011.

A pesquisa PINTEC traz dados do setor industrial, envolvendo 100.496 organizações de diversos tamanhos e setores. De acordo com os dados, o percentual de empresas inovadoras cresceu 21% no Brasil, nos últimos oito anos. Entre as empresas de energia e gás, incluídas pela primeira vez na pesquisa, a taxa de crescimento foi de 44,1% (IBGE, 2012).

No período pesquisado pela PINTEC, 38.299 empresas implementaram pelo menos um produto e/ou processo novo ou substancialmente melhorado. Sendo que, destas, 3.232 desenvolveram produtos ou serviços para o mercado nacional e 267, para o mercado mundial. Esses números são considerados “baixos”, segundo representante da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI, 2012, IBGE, 2012).

Indústrias de grande porte, segundo critérios do IBGE, com 500 ou mais colaboradores, representam a maioria das inovadoras, ou 71,9% destas (IBGE, 2012).

Em relação ao envolvimento das pessoas no processo, um dos itens pesquisados diz respeito aos problemas e obstáculos que estas empresas enfrentam para inovar. Uma questão que se sobressai nos dados é a falta de pessoal qualificado, como apontado por 57,8% das empresas, e a rigidez organizacional, identificada por 31,2% dos respondentes (IBGE, 2012).

Recente pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), divulgada em maio de 2015, destaca que a comunicação é uma das habilidades mais procuradas nas empresas. Esta competência é ressaltada por 24,4% dos entrevistados, índice que empata com habilidade na Área de Engenharia, conforme a figura 1.

Figura 1 – Habilidades e competências procuradas na indústria brasileira



Fonte: Pesquisa CNI (2015).

Em grandes empresas, e especialmente no setor de energia elétrica, não se observa um cenário diferente. empresas, investir na inovação pode representar desde redução de desperdício, com ganhos em produtividade e eficiência, até importantes mudanças de processos e obtenção de novos produtos, que podem representar alterações substanciais na utilização do insumo e da matriz, como os projetos que

envolvem o desenvolvimento de novas tecnologias eólicas, solar, nuclear etc. (ANEEL, 2010).

No setor elétrico brasileiro, a Lei 9991/2000, que determina às empresas realizarem investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de acordo com a regulamentação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), estimulou as atividades de inovação. Assim, entre 2000 e 2009 foram investidos cerca de R\$ 1,6 bilhões de reais em aproximadamente 4,6 mil projetos (ANEEL, 2010).

Outros aspectos socioeconômicos motivam o investimento em inovação no setor de energia elétrica tanto no Brasil quanto na França, tais como: aumento da eficiência operacional dos processos de geração, transmissão e distribuição; modelagem da tarifa, com a redução de preços ao consumidor final; possibilidade de aferição de *royalties*, com a comercialização de tecnologias geradas a partir dos Programas de P&D. Logo, trata-se de um setor importante para o desenvolvimento e o crescimento das economias, pois deste dependem outros setores, como o industrial e o de serviços.

Elliot (2000) lança luzes para o novo paradigma energético e a necessidade de se ampliar os esforços em pesquisa desenvolvimento e inovação (PD&I). O autor argumenta que o setor de energia elétrica permeia diversas atividades de interesses sociais, que se materializam, sobretudo, na redução de impactos ambientais através da substituição de fontes energéticas fósseis e do aumento da eficiência energética (ELLIOT, 2000).

Assim, inovar tornou-se essencial, para as empresas do setor de energia elétrica, enfrentar as turbulências características do mercado atual e para a obtenção de vantagens competitivas. Entretanto, tanto para estas quanto para a maioria das grandes empresas, conforme observado nos dados das pesquisas apresentadas, a inovação é frequentemente apontada como um desafio complexo. Além de ser um processo de risco e cercado de incertezas, a sua gestão, assim como as práticas que a viabilizam com sucesso são difíceis de analisar, implantar e gerenciar.

Dessa forma, tem-se buscado nas pesquisas acadêmicas respostas para equacionar a necessidade de avançar no processo de gestão da inovação tendo em vista a competitividade das organizações.

Verificou-se, nas pesquisas, que, analisar e compreender o processo ainda requer esforços por parte dos pesquisadores, pois, embora o termo comunicação esteja presente com frequência nos estudos organizacionais, o tema ainda é abordado de forma imprecisa, sendo necessário procurar avançar para abordagens que tragam uma

compreensão da comunicação organizacional sob novas perspectivas (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMANN, 2004).

Logo, a percepção das práticas de comunicação organizacional, baseada no que preconizam Taylor e Van Every (2000), Casali (2008) e Cooren (2012) é proposta nesta tese como: processo de identificação de significado atribuído; processo de interação e construção de sentido compartilhado; e processo de apropriação ou atribuição de significado compartilhado, além de processo que constitui a organização.

Observa-se ainda que a comunicação organizacional geralmente é identificada como fator crítico de sucesso na gestão da inovação. Não obstante, embora permaneça claro o que contribui para uma falta de comunicação, bem como quais são os atributos necessários desta para que a mesma não interfira negativamente no andamento dos processos, parece premente uma clarificação de dois aspectos: quais práticas de comunicação organizacional podem ser apropriadas ao contexto e como analisá-las.

Logo, esta tese tem por objetivo contribuir para que gestores de grandes empresas ampliem a sua habilidade de observar e atuar, em um contexto de constante mudança, expandindo a consciência e compreensão da comunicação organizacional na gestão da inovação. Nesse sentido, propõe-se que isto seja alcançado através da elaboração de um método simplificado de análise da comunicação organizacional, aqui denominado Grid.COM.

Um método permite visualizar um caminho a ser percorrido para se chegar a algum fim. Trata-se de uma técnica ou maneira de proceder para desenvolver uma forma de aprender sobre algo, a partir do pensamento crítico, envolvendo a seleção de uma série de princípios e etapas (DEMO, 2012; RICHARDSON et al., 2010).

A aplicação do método proposto pode facilitar a compreensão, além de auxiliar os gestores a refletir a partir de uma abordagem ampliada da comunicação organizacional, não comumente encontrada em estudos similares: a comunicação como constitutiva das organizações e como prática – ação – fundamental para a ampliação da capacidade inovativa nessas empresas.

Assim, esta tese trata destes temas e, para isto, além de pesquisa em literatura, estudos empíricos foram realizados em duas grandes empresas do setor de energia elétrica, uma sediada no Brasil, a CPFL ENERGIA, e a francesa Électricité Réseau Distribution France (ERDF) .

Além destes estudos, validou-se o método em duas grandes empresas do mesmo setor, uma com sede no Estado do Paraná e outra no Estado de Santa Catarina.

A escassez de pesquisas envolvendo a comunicação organizacional no contexto da inovação, em grandes empresas do setor de energia elétrica, assim como as contribuições que a investigação sobre o tema pode trazer para o conhecimento acadêmico no campo da gestão dos sistemas e processos produtivos, no âmbito da Engenharia de Produção, são os principais motivadores desta pesquisa.

1.4 ORIGINALIDADE, INEDITISMO, RELEVÂNCIA E ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGEP-UFSC

Dado que a literatura tende a sinonimizar a originalidade com inovação substantiva em determinada área do conhecimento (GUETZKOW; LAMONT; MALLARD, 2004) e reconhece os atributos de ineditismo como relevantes para a avaliação, para efeitos desta tese, considera-se a definição sociológica padrão de originalidade como a produção de novas teorias ou novas descobertas.

Assim sendo, a originalidade desta pesquisa decorre da identificação de lacunas na literatura, relacionada aos temas e ao contexto desta pesquisa, ou seja, à comunicação organizacional e à gestão da inovação em empresas de grande porte do setor de energia elétrica, aliadas à proposta de um método de análise das práticas de comunicação organizacional.

Pesquisas envolvendo os temas separadamente nas bases de dados do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), assim como em bancos de teses, resultaram em alguns trabalhos que auxiliaram a entender o estado da arte envolvendo os temas, conforme detalhado no capítulo 2. Entretanto, não se encontrou abordagem semelhante à adotada nesta pesquisa, logo, além de original, trata-se ainda de um trabalho inédito.

Ao abordar processos inerentes aos sistemas produtivos, como é o caso da comunicação organizacional e da gestão da inovação, esta pesquisa apresenta total aderência à área da engenharia de produção e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP-UFSC).

Diversos trabalhos e métodos de análise da comunicação organizacional são encontrados na literatura e utilizados nas organizações, entretanto, um método que busca identificar o nível de maturidade das práticas de comunicação não se verifica com frequência na vasta e diversa literatura sobre os temas, ou seja, não se trata apenas de mais um método para avaliar um processo, mas de uma prática que poderá ser incorporada às demais no âmbito da gestão da inovação.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Devido à diversidade e extensão da dimensão empírica da comunicação, seu caráter transdisciplinar e heterogeneidade dos aportes teóricos (FRANÇA, 2001), optou-se, nesta tese, por tratar a comunicação organizacional em um contexto específico: gestão da inovação em grandes empresas do setor de energia elétrica. Portanto, o foco da abordagem neste trabalho será sempre a comunicação organizacional relacionada a esse contexto. Também não é dada atenção a outras formas de comunicação, como imprensa, comunicação de massa ou comunicação em *marketing*. Não se fará distinção entre comunicação interna ou externa (KUNSCH, 2011).

Em relação às pesquisas em inovação, observa-se que muitas delas, tanto teóricas quanto empíricas, podem estar orientadas a duas abordagens: na perspectiva do sujeito e na do objeto (OCDE, 2005; NIETO, 2003).

Neste trabalho, procurou-se entender a perspectiva do sujeito, olhando para aquelas práticas de comunicação organizacional apropriadas à gestão da inovação que podem influenciar, de acordo com o seu nível de maturidade, a capacidade inovativa em empresas de grande porte do setor de energia elétrica. O nível de análise será o nível micro, quando o foco está na organização, suas unidades de negócios, departamentos, produtos e serviços (CROSSAN; APAYDIN, 2010; NIETO, 2003; MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012).

A inovação é considerada como um campo vasto e não totalmente consolidado. Crossan e Apaydin (2010), em um amplo estudo sobre o estado da arte envolvendo o tema inovação, sugerem que as pesquisas que tratam do assunto tenham um delineamento claro. Em relação ao nível micro, as autoras salientam que é neste nível que acontece a realidade gerencial todos os dias, ou as atividades reais que constituem a gestão da inovação, onde os profissionais, sejam eles líderes, gerentes de nível médio, agentes externos como consultores e clientes, executam as atividades que resultam em inovação.

Outra delimitação diz respeito ao tipo de organização. O estudo se restringe a grandes empresas, ou aquela com mais de 500 funcionários, segundo critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A figura 2 esquematiza o escopo da tese.

Figura 2 – Escopo da Tese



Fonte: A autora (2016).

No detalhamento da figura 2, observa-se que a motivação para a realização da pesquisa decorre inicialmente das lacunas encontradas na literatura. As pesquisas que abordam os temas comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação são escassas, sobretudo estudos focados em grandes empresas do setor de energia elétrica.

Outra questão motivadora está relacionada à experiência profissional desta pesquisadora, que, no decorrer dos últimos anos, tem verificado que há, por parte dos gestores envolvidos com o processo de inovação, reduzida, senão nula, compreensão da comunicação organizacional como prática, que pode auxiliar a melhorar o processo e, consequentemente, contribuir para a ampliação da capacidade inovativa.

Ao se relacionar os dois temas, inicialmente no estudo da literatura, procurou-se compreender como as práticas de comunicação organizacional podem ser analisadas. Para tanto, outras questões devem ser observadas, como as propostas nos objetivos específicos apresentados na introdução desta tese no capítulo 1.

No campo teórico da comunicação organizacional, define-se e adota-se, como arcabouço para subsidiar o estudo, o modelo

Organização Constituída como Comunicação (CCO), preconizado pelos estudiosos da Escola de Montreal.

No desdobramento da literatura pesquisada, é necessário posicionar o trabalho no vasto campo da inovação, trazendo o foco para a gestão da inovação como processo que estrutura, organiza e avalia as práticas e os esforços para a ampliação da capacidade inovativa no contexto das grandes empresas do setor de energia elétrica no Brasil e na França.

Outro tópico que apoia a consecução dos objetivos teóricos e empíricos da pesquisa é maturidade, especificamente a abordagem de *grids* de maturidade.

Não usualmente utilizada em estudos que tratam da comunicação organizacional, a abordagem de *grid* se diferencia de outras abordagens, pela simplicidade de aplicação e análise, conforme explicitado no capítulo 2, em que se revisa a literatura, e no capítulo 5, dedicado ao *design* do método.

Concluído o detalhamento da figura 2, que mostra o esquema da tese, a próxima seção trata dos procedimentos metodológicos.

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa reflete o esforço sistemático e organizado para estudar um, ou diversos problemas que precisam de solução. No caso desta tese, além do *gap* identificado na literatura, o problema estudado tem rondado a atividade profissional desta pesquisadora, que, ao se deparar com diversos atores que alegam haver grandes dificuldades de compreensão da comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação em diversas empresas, vislumbrou a oportunidade de propor um método para análise do processo.

A atividade de pesquisa inicia com o estudo da bibliografia, a partir de uma ampla leitura sobre os temas que fundamentam o trabalho: a gestão da inovação, a comunicação organizacional, assim como os tópicos que apoiam a sua compreensão.

A estratégia utilizada para a revisão da literatura contemplou pesquisas às bases *ISI Web of Knowledge*, Portal de Periódicos da CAPES e *Emerald Insight*. Os critérios utilizados foram:

- a) tipo de documento – artigos de periódicos;
- b) idioma – inglês; e
- c) ano das publicações – 2007 até 2012.

No ano de 2015 atualizaram-se as referências, repetindo-se a mesma busca relativa a esse ano. Trabalhos de autores clássicos altamente referenciados em suas versões anteriores a 2007 também foram incorporados

Tanto gestão da inovação quanto comunicação organizacional são temas amplos, com uma literatura vasta e dispersa, logo, optou-se por pesquisar os assuntos fazendo a busca por palavras-chave de três formas: relacionadas “*communication x management innovation*”; separadas “*organizational communication*” e “*management innovation*”.

Ressalta-se que o estudo da literatura acompanha todo o trabalho de pesquisa até a sua conclusão, sendo que diversos outros trabalhos foram sendo incorporados durante o percurso de pesquisa.

O estudo da bibliografia auxiliou a delinear o *gap* na literatura, assim como as possíveis formas de resolver a questão, constituindo o projeto de pesquisa, que foi estruturado em um documento e submetido ao exame de qualificação conforme regimento do PPGEP-UFSC.

Na sequência, e após o exame de qualificação, realizou-se o estágio doutoral (Doutorado Sanduíche PDSE-CAPES) de seis meses, na França. A pesquisadora foi acolhida na Ecole des Mines de Nancy, com sede na Ville Nancy, ao norte da França, pela professora Marie Reine Boudarel, e ainda foi convidada pela Professora Laurie Morel, a participar como pesquisadora visitante no Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs (ERPI) da Ecole Nationale Supérieure em Génie des Systèmes et de L’innovation ambas escolas da Université de Lorraine, em Ville de Nancy, na França.

No período de estágio na França realizou-se o primeiro estudo de caso na empresa ERDF, na Regional Lorraine, com sede na Ville de Nancy. O protocolo de pesquisa de campo contemplou observação, entrevistas com gestores do processo de inovação da empresa e pesquisa documental.

Após o retorno ao Brasil, realizou-se o segundo estudo de caso, na empresa CPFL Energia, com sede no município de Campinas, Estado de São Paulo, replicando o mesmo protocolo de pesquisa, excetuando-se atividades de observação.

Como resultado destes dois estudos, além do verificado na literatura, e atendendo aos objetivos geral e específicos explicitados na seção 1.2 e 1.2.1, chegou-se à proposição do método de análise da comunicação organizacional denominado Grid.COM.

Na sequência, o Grid.COM foi validado no Brasil, em uma terceira empresa do setor de energia, a COPEL, com sede na cidade de Curitiba, Estado do Paraná; e após, em uma quarta empresa do mesmo

setor, a empresa CELESC, sediada em Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Participaram da validação 17 colaboradores que atuam na área de inovação em ambas as empresas. Finalmente, conclusões e recomendações foram agregadas a este relatório de tese.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos da vida real. Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório, visando proporcionar maior familiaridade com um problema, com vistas a torná-lo explícito. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, pois se estudou fenômenos que envolvem pessoas e suas relações sociais (THIOLLENT, 2001).

No capítulo 4, dedicado à metodologia e ao detalhamento do percurso de pesquisa, agrega-se o relato completo do método utilizado.

1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

A tese está organizada em sete capítulos. O primeiro é dedicado à contextualização da pesquisa, em que se apresenta o tema e o problema, os objetivos, justificativa, em seguida originalidade e ineditismo, relevância e aderência ao PPGEF-UFSC. A delimitação e os procedimentos metodológicos encerram este primeiro capítulo.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica, com os temas que subsidiam teórica e empiricamente a tese, o contexto, os tópicos relativos à inovação, gestão da inovação; a comunicação organizacional com foco na abordagem Comunicação Constituída como Organização (CCO) e a abordagem de maturidade, com ênfase em *grid* de maturidade.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia, à caracterização, assim como aos procedimentos para operacionalizar a pesquisa. Nesse capítulo ainda se descreve brevemente o universo das empresas que foram objeto dos estudos de caso.

Já no capítulo 4, apresenta-se os estudos de caso, antecedidos de uma breve caracterização dos setores de energia elétrica brasileiro e francês, a descrição dos processos de inovação nas duas empresas, CPFL e ERDF, assim como o resultado das análises dos dados obtidos durante os estudos empíricos e que respondem aos objetivos específicos.

O capítulo 5 é dedicado ao *design* do método proposto. Nele descreve-se as etapas para a construção do Grid.COM, com o detalhamento de cada uma das fases, bem como as premissas teóricas e empíricas que subsidiam o design do método.

A validação do método Grid.COM é abordada no capítulo 6, em que se apresenta as empresas que participaram da atividade, bem como comentários sobre os resultados observados durante a validação na empresa COPEL e CELESC.

O sétimo capítulo é dedicado à conclusão, contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

No próximo capítulo aborda-se os temas que subsidiaram teórica e empiricamente esta tese.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo aborda-se o resultado da revisão de literatura, de acordo com os estudos que embasaram teórica e empiricamente esta pesquisa, conforme delineamento apresentado no capítulo introdutório.

Os temas relacionados ao contexto da tese abrem o capítulo, ou seja, a caracterização da inovação, capacidade inovativa, gestão da inovação e os modelos de gestão da inovação identificados em estudos recentes com foco em empresas de grande porte.

A comunicação organizacional, suas origens e abordagens, com ênfase na perspectiva Organização Constituída pela Comunicação (CCO) e no modelo de análise da comunicação organizacional preconizado nesta perspectiva, vêm em seguida. Uma visão dos modelos de análise da comunicação organizacional, bem como a abordagem de maturidade em estudos organizacionais e a adoção de *grids* como método de análise fecham essa seção.

Finaliza-se o capítulo com as considerações finais, ressaltando os achados em relação às lacunas de pesquisa, evidenciando-se o problema, bem como as indicações de qual estratégia se identificou para solucioná-lo.

2.1 INOVAÇÃO: CONCEITOS, CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS

O que é necessário é a compreensão da inovação como parte de um processo social muito mais complexo, inter-relacionado à maneira em que os indivíduos interpretam, agem e atribuem sentido ao mundo. (McCABE, 2002, p. 509).

A ascensão da propalada economia do conhecimento, com uma intensa concorrência e avanço tecnológico em mercados cada vez mais globalizados, tem colocado a inovação como um processo central para a competitividade. Obter e sustentar vantagens competitivas são os principais objetivos das organizações. Com a inclusão da inovação em suas estratégias de negócios, as empresas podem buscar a diferenciação de seus produtos, processos, serviços e mercados, a fim de gerar valor e obter crescimento (CASTELLS, 2005; LAWSON; SANSON, 2001; FREEMAN, 1974).

A inovação é definida pelo Manual de Oslo, documento editado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como:

Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005, p.21).

O Manual de Oslo propõe classificação dos quatro tipos de inovação: produto, processo, *marketing* e organizacionais (OCDE, 2005, p. 23):

- a) A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, tendo em vista as suas características ou uso.
- b) Inovação de processo seriam aquelas “mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição”.
- c) Inovar em marketing sugere novos métodos no estabelecimento de preços de bens e serviços; na promoção e colocação dos produtos, no desenho, formulação ou concepção destes.
- d) A inovação organizacional é caracterizada como “implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa”.
- e) Embora a inovação seja um fenômeno que recebe intensa atenção atualmente, por parte de diversos pesquisadores, seu conceito não é recente.

Pioneiro na formulação da concepção de inovação já no século passado, Joseph Schumpeter (1934) advertia que a inovação, como processo dinâmico, está intimamente vinculada à novidade e à ideia da substituição de tecnologias ultrapassadas. Sua definição de inovação destaca a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, conquista de novas fontes de fornecimento, e adoção de novas formas de organização.

Kline e Rosenberg (1986) abordam a inovação como um processo evolutivo, interativo e não linear, que envolve atores e conhecimento tanto nos limites da organização, como marketing, produção, pesquisa,

desenvolvimento e logística, como fora dela, como clientes, fornecedores, institutos de pesquisas, universidades e outros.

Para Akrich, Callon e Latour (2002), a inovação, como resultado de uma atividade ou virtude coletiva, é um fenômeno complexo e não linear, que exige interação, cooperação, adaptação e flexibilidade, não apenas de um único empreendedor, mas daqueles que, imbuídos das mesmas qualidades deste, devem desempenhar um papel chave durante a emergência exigida pela inovação.

Metaforicamente, a inovação seria um foguete, que, apontado para um planeta cuja trajetória de longo prazo é desconhecida, decola de uma plataforma móvel com as coordenadas grosseiramente calculadas por alguns que se especializaram em observar o planeta, outros que calculam sua trajetória, e aqueles que definem a potência dos seus motores. Acrescentam-se a estes a participação dos decisores, que se incumbem de considerar e ocasionalmente imaginar como compatibilizar todas estas informações produzidas por aqueles especialistas (AKRICH; CALLON; LATOUR, 2002, p. 189). Concluindo a metáfora, os mesmos autores referenciados salientam que: “Este ator coletivo deve ser capaz de reagir a todas as flutuações, deve estar numa posição onde possa aproveitar todas as oportunidades”, além de compreender que, a fim de inovar, deve evitar “modelos rígidos e mecânicos, tarefas excessivamente precisas e definições de funções, assim como programas limitativos” (AKRICH; CALLON; LATOUR, 2002, p.189).

Kelly (2005) trata a inovação como resultado do trabalho em equipe, da criatividade e da diversidade. Para o autor, a inovação seria o resultado da aplicação do conhecimento para a geração de produtos e serviços diferenciados, tendo em vista a cultura da empresa e as tendências de mercado.

Para Coral, Ogliari e Abreu (2008), a inovação deve ser integrada aos demais processos na empresa e alinhada à estratégia competitiva, além de contínua e sustentável. Os autores chamam a atenção para a necessidade de se compatibilizar criatividade e formalidade, de construir o conhecimento interno e externo à organização, além de destacar que o processo inovativo deve ser dirigido ao mercado e orientado ao cliente.

Crossan e Apaydin (2010) compreendem a inovação sob vários aspectos: processo (como?), resultado (qual/tipo?); concebida internamente e externamente, como a adoção de uma novidade que é incorporada; como um processo criativo, e em relação aos benefícios econômicos e sociais pretendidos. Para as autoras, a inovação corresponderia a:

[...] produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais, renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, desenvolvimento de novos métodos de produção e formação de novos sistemas de gestão (CROSSAN; APAYDIN, 2010, p. 1.155).

O paradigma da inovação aberta é postulado por Chesbrough (2003). Para este autor, a inovação envolve, além das capacidades e recursos internos, a interação e a colaboração, em uma dinâmica de cocriação, entre a empresa e os agentes externos, como clientes, fornecedores, universidades, institutos de pesquisas e outras organizações parceiras.

A inovação pode ser vista como um sistema dinâmico, não linear, que consiste em um ciclo de atividades divergentes e convergentes que, ao longo de um período, possam ser repetidas, e que ocorre em diversos níveis organizacionais (VAN DE VEN et. al., 2007).

Percebe-se que a inovação não pode ser considerada um processo trivial, pois as organizações são resultado de uma rede de práticas que são difíceis de implantar, executar e modificar, sendo a interação e colaboração entre os atores, que vivem em universos conceituais diferentes, extremamente difíceis.

Entretanto, fatores de ordem cognitiva, cultural ou interpretativa, além de outras barreiras estruturais como recursos financeiros e tecnologias, podem dificultar os esforços na busca pela ampliação da capacidade inovativa, tema da próxima seção.

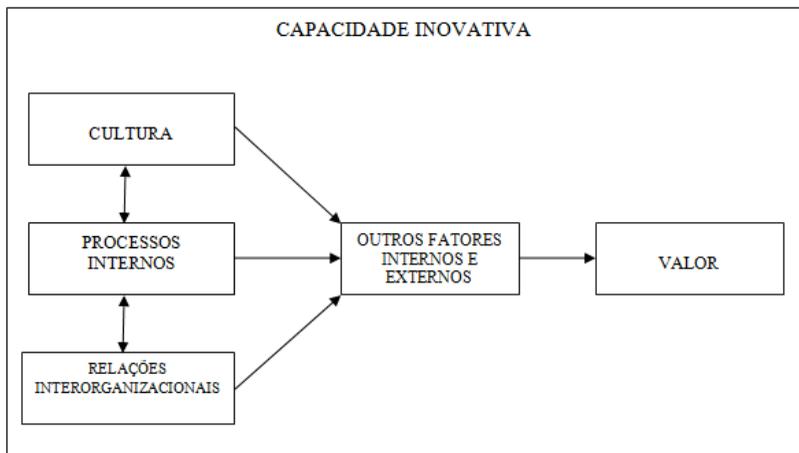
2.1.1 Capacidade inovativa

As pesquisas que enfocam a capacidade inovativa abordam os determinantes ou fatores que compreendem a performance das organizações nos esforços coletivos para inovar. Avlonitis et al. (1994) propõem que a capacidade inovativa seja tratada como um conceito multidimensional, baseado na capacidade latente da organização e centrado tanto no domínio tecnológico como no comportamental.

Capacidade inovativa é conceituada, ainda, como o potencial das organizações de identificar oportunidades de mercado, gerar novas ideias, implementar inovações a partir do conhecimento, da cultura empreendedora, do aproveitamento dos recursos internos e externos.

Depende de “inter-relações sinérgicas da cultura organizacional, dos processos e do ambiente externo” (Hii; NEELY, 2000). A figura 3 explicita o constructo conforme esses autores.

Figura 3 – Capacidade inovativa



Fonte: A autora, adaptado de Hii e Neely (2000, p. 237).

Embora ainda não exista consenso em relação aos fatores determinantes da capacidade inovativa das organizações, autores identificam conjuntos de características diferenciadoras que permitem visualizar e até comparar empresas mais inovadoras com outras menos inovadoras.

Para Rotwell (1980), são características das empresas inovadoras o compromisso dos dirigentes de topo com a inovação, definindo políticas, diretrizes e estratégias; considerar a inovação como tarefa de todos na organização, onde a sinergia entre as áreas vai propiciar um ambiente que facilite a inovação; atenção dispensada ao mercado, às necessidades dos clientes aos serviços de pós-vendas, para ampliar o conhecimento da demanda; o desenho eficiente dos produtos e/ou serviços; a comunicação eficaz com os parceiros externos, e finalmente as habilidades gerenciais para inovar.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) propõem que as empresas inovadoras devem apresentar os seguintes componentes e características chave:

- a) visão compartilhada e liderança: envolve clareza articulação e compartilhamento de propósitos e comprometimento da alta gestão;
- b) estrutura apropriada: a organização deve estimular a criatividade o aprendizado e a interação, encontrar equilíbrio entre o modelo orgânico e mecânico, dependendo das contingências;
- c) indivíduos-chave: pessoas em funções que facilitam a inovação, como *gatekeepers*, defensores e promotores;
- d) grupos de trabalho efetivo: investimento na seleção e formação de equipes multifuncionais, interfuncionais e inter-organizacionais;
- e) desenvolvimento individual contínuo: ensino e treinamento como compromisso de longo prazo, assegurando competência e habilidades para aprendizagem eficaz;
- f) comunicação extensiva: interna e externa, em três direções, ascendente, descendente e lateralmente;
- g) inovação de alto envolvimento: toda a organização deve ser envolvida com a melhoria contínua;
- h) foco no cliente: trabalho em rede extensivo, orientação para o cliente externo e interno;
- i) ambiente criativo: apoio a proposição de ideias, a partir de sistemas motivacionais relevantes; e
- j) aprendizagem organizacional: experimentação proativa dentro e fora da empresa, compartilhamento e comunicação de experiências, disseminação e captura de conhecimento.

Percebe-se que entender quais os diferenciais que tornam uma empresa inovadora é um desafio, sobretudo relacionado aos aspectos que envolvem as pessoas nas organizações, como é o caso da comunicação organizacional. Normalmente as empresas se desdobram em adquirir tecnologias e máquinas e à miúdo se preocupam em observar como se dá o processo no nível dos indivíduos – atores – e dos grupos – equipes.

Observando o sucesso e o fracasso de diversos projetos de inovação, Dougherty (2004) identificou dois aspectos relevantes relacionados à interação entre os atores de diferentes áreas nela envolvidos: a base de conhecimento, ou “o que” os atores sabem, e os sistemas de pensamento, ou “como” eles sabem. Segundo a autora, a dissonância entre esses aspectos pode levar ao fracasso dos projetos de

inovação devido ao não compartilhamento, ou a não comunicação de ideias e conhecimento.

Atores que não conseguem compartilhar nem comunicar os seus conhecimentos e ideias, o resultado dos seus universos conceituais, podem ver uns aos outros de forma esotérica ou até insignificante. Esses processos interpretativos, subjacentes à inovação, quando não harmonizados, podem reduzir as possibilidades de aprendizado criativo conjunto, assim como outros *insights* que podem ser essenciais para a tarefa coletiva de inovar (DOUGHERTY, 2004).

Becera e Gupta (2003), Johnson e Lederer (2005), Bartels et al. (2007) mostram em seus estudos que a frequência e o volume de comunicação entre os membros e entre as unidades da organização afetam positivamente o nível de confiança na organização. Sugerem que a comunicação é o principal meio para a realização de um clima positivo, promovendo a cooperação interfuncional adequada à inovação.

Estudando o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a implantação de projetos de inovação, vários autores destacam que a comunicação organizacional está entre as variáveis críticas que influenciam o sucesso nos processos e na obtenção da produtividade (PFFERMANN, 2013; MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012; HARDER, 2011; SOSA et al., 2002, 2003; LIEVENS et al., 2000; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995; BROWN; EISENHARDT, 1995; DOUGHERTY, 1994; DAMAMPOUR, 1991).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005), ao abordarem a criação da organização inovadora, destacam que “ocorrem problemas no processo de inovação por conta de falhas na comunicação organizacional, especialmente entre elementos funcionais diferentes” (p. 519). Neste sentido, os autores salientam a necessidade de comunicação extensiva, multidirecional, que utilize vários canais e meios.

A qualidade e a frequência da comunicação organizacional entre funcionários e unidades da organização são consideradas fundamentais para ampliar a capacidade das empresas em desenvolverem soluções e gestão inovadoras, bem como enfrentar problemas advindos desse processo nas organizações, logo, a ausência de comunicação organizacional, abundante e rica, pode prejudicar a interação entre os atores envolvidos (HARDER, 2011).

Ao se comunicar, os indivíduos trocam ideias, experiências, portanto, a comunicação intensiva vertical e lateral permite a difusão do conhecimento no processo de inovação ao promover a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos na organização (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; FOSS; LAURSEN; PEDERSEN, 2011; YAN; DOOLEY, 2013).

Os autores que olham para a perspectiva do sujeito (OCDE, 2005; NIETO, 2003), como neste trabalho, enfatizam aspectos cognitivos e comportamentais, ressaltando a interação e a cooperação como atributos fundamentais para o processo de inovação e a consequente ampliação da capacidade inovativa, que, por sua vez, levará à obtenção de vantagens competitivas vitais para o crescimento das organizações e à sua sustentação no mercado.

Nesta lógica, postula-se que a inovação não é obtida com base em sorte ou em processos aleatórios. Ela deve ocorrer de uma espécie de projeto corporativo (AKRICH; CALLON; LATOUR, 2002; DOUGHERTY, 2004; CROSSAN; APAIDYN, 2010), traduzido em interação e colaboração, além de estratégias, rotinas e práticas, práticas de comunicação, em suma.

Portanto, um projeto corporativo que objetiva a ampliação da capacidade inovativa deverá, como outros processos organizacionais, ser gerenciado. A gestão da inovação com foco nas organizações de grande porte, ou aquelas com mais de 500 funcionários, segundo critérios do IBGE, é o tema da próxima seção.

2.1.2 Gestão da inovação nas organizações de grande porte

A pesquisa em inovação, para Crossnan e Apaydin (2010), trata-se ainda de um campo em consolidação, sobretudo devido às especificidades das pesquisas que se dividem naquelas que abordam os níveis de análise (indivíduo, grupo, empresa, indústria, consumidores, região e nação) e o tipo de inovação (produto, processo e modelo de negócio). As autoras realizaram um estudo vasto e complexo sobre o tema e concluíram que a compreensão das facetas específicas da inovação, embora ajude a aprofundar o entendimento sobre o campo, impede a visão das relações entre esses aspectos e, em última análise, a consolidação do campo.

Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) salientam que, neste vasto corpo de pesquisa sobre inovação, produzido nos últimos 50 anos, a maior parte da investigação tem se dedicado à inovação tecnológica e seus vários aspectos. Entretanto a tendência nos últimos 15 anos é a exploração de outras áreas, como o processo de inovação, inovação em serviços, inovação estratégica e gestão da inovação, com vistas à compreensão de como a inovação é administrada e como ela contribui para o sucesso da empresa em longo prazo.

Logo, a inclusão da gestão da inovação entre as prioridades estratégicas da empresa é considerada fator fundamental para a implantação do processo, assim como a compreensão do seu significado.

Gestão da inovação é compreendida como um processo que busca transformar oportunidades de negócios em produtos, serviços, e que deve fazer parte da estratégia da empresa. Apresenta-se como uma série de atividades multifuncionais envolvendo diferentes competências tanto dentro quanto fora das fronteiras organizacionais (CLARK; WHEELWRIGHT, 1995).

Referindo-se à gestão da inovação tecnológica na indústria brasileira, Quadros (2008) ressalta que as organizações têm uma visão mais tática do que estratégica da inovação e que esta visão determina a medida, a complexidade e o escopo das rotinas de gestão da inovação. Para o autor, a inclusão ou não da inovação entre os objetivos estratégicos é que vai determinar as capacidades da empresa de gerir as inovações.

A gestão da inovação envolve uma complexa gama de atividades, que devem acontecer de forma coordenada e sistemática. Para tanto, o processo necessita de uma abordagem estratégica para a sua gestão, dessa forma, desenvolvendo e utilizando de mecanismos e estruturas de implementação efetiva. Além disso, envolve o desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação e a construção e manutenção de interfaces externas efetivas.

Aliados à questão da estratégia, o papel que desempenham as pessoas no processo, assim como os aspectos relacionados a esta ação ou às práticas, também são reconhecidos como imprescindíveis na gestão da inovação.

Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) conceituam gestão da inovação como novas práticas ou um processo estrutural e técnico novo e que se destina à obtenção de novas metas organizacionais. Os autores concentram as suas pesquisas no nível da ação humana, procurando entender como o processo ocorre, e salientam que a gestão da inovação se desenrola de forma interativa e não linear. Sendo uma introdução de uma novidade no “estado da arte” na organização e não apenas uma mudança organizacional, a gestão da inovação representa uma forma particular de mudança.

Tendo em vista esta mudança particular e o “novo estado da arte”, identificam-se, dentre os fatores que fazem da gestão da inovação algo distinto na organização, a criação de ambiguidade e incerteza para os agentes. “A ambiguidade surge devido a uma falta de compreensão do valor pretendido da inovação” (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008,

p.15). A incerteza aparece devido ao “medo que a inovação traga consequências negativas para os indivíduos e/ou para a organização. Pois, tanto ambiguidade quanto incerteza podem comprometer o resultado da gestão da inovação” (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008, p. 15), devido ao temor das consequências negativas para o indivíduo e/ou a organização, principalmente se a empresa ainda não vivenciou este tipo de mudança e as pessoas não têm referências de implantações passadas. Especificamente no caso da gestão da inovação, o impacto é ainda mais abrangente, pois, conforme ressaltam os autores, poucas empresas têm um conhecimento especializado acumulado na área de gestão da inovação.

Tendo em vista os papéis dos principais agentes de mudança, dentro e fora da organização, na condução deste novo estado da arte, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) sugerem a modelagem de um processo que define como, coletivamente, a gestão da inovação deveria acontecer. Este processo teria quatro fases: motivação, criação, implementação e teorização e rotulagem. O quadro 1 detalha as etapas propostas pelos autores.

Quadro 1 – Fases em que a gestão da inovação acontece

Fases	Dimensões
Motivação	Relacionada aos fatores facilitadores e circunstâncias que levam os indivíduos a considerar o desenvolvimento do seu próprio modelo de gestão da inovação.
Criação	Ato inicial de experimentação, de que uma nova prática de gestão está surgindo sob hipótese.
Implementação	Processo técnico de determinação de valor da inovação em um ambiente real.
Teorização e rotulagem	Processo social pelo qual indivíduos dentro e fora da organização atribuem sentido e validam a gestão da inovação para construir a sua legitimidade.

Fonte: Proposição da autora, baseada em Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 15).

Tendo como pressupostos o que postulam Burgelman (1991) e Zbaracki (1998), Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) destacam que estas quatro fases formam o processo:

[...] em que as alterações constatadas no ambiente – motivação – levam a variações nas práticas de gestão – criação – algumas das quais são, então sujeitas à seleção interna – implementação e

retenção – teorização e rotulagem.
(BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008, p. 15).

Para moldar este processo, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) identificam dois grupos de indivíduos que seriam cruciais para legitimar e fornecer experiência nas diferentes fases, dando credibilidade à ideia original que desencadeou a mudança na empresa: agentes de mudança interna ou os empregados da empresa, pró-ativos em criar o interesse em experimentar e validar a gestão da inovação; e os agentes de mudança externos, ou consultores, acadêmicos e outros atores, que possam influenciar a criação de interesse e influenciar o desenvolvimento, legitimando a eficácia e a retenção das novas práticas de gestão da inovação.

Estes agentes podem atuar ainda como “caixa de ressonância” ou “pesquisadores” junto à equipe interna durante a fase de implementação, assim como “desempenhar um papel de destaque na teorização e rotulagem”.

O contexto organizacional, ou os “mecanismos administrativos e sociais que podem moldar o comportamento dos atores na organização”, e o contexto ambiental, ou “conjunto amplo de estímulos, exógenos à organização”, são importantes fatores na gestão da inovação. Dessa forma, podem gerar impactos positivos ou negativos sobre a capacidade de execução das práticas, envolvendo os agentes de mudança internos, além de influenciar as prioridades e esforços dos agentes externos de mudança, em suma, “impactando potencialmente todas as atividades associadas à gestão da inovação” (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008, p. 15).

Dentre outros fatores que influenciam a gestão da inovação, destacam-se os relacionados ao tamanho ou ao porte da organização. Percebe-se que, ao passo que as empresas menores exibem vantagens como agilidade e rapidez na tomada de decisão e desvantagens como escassez de recursos, a grande empresa nem sempre consegue superar os desafios que a sua estrutura complexa acarreta.

Dougherty (2004) chama a atenção para a problemática de como organizar para inovar no contexto da empresa de grande porte. Afirma que essas organizações continuam tendo problemas para inovar e que existe uma necessidade de se construir teorias que enfoquem este contexto sob novas perspectivas. Nesse rumo, propõe uma reflexão que tem como questões fundamentais como e porque organizações grandes e complexas inibem as atividades necessárias à efetiva inovação, e ainda, como organizações não inovadoras podem tornar-se inovadoras.

A autora utiliza a metáfora da tensão para ilustrar a discussão, e salienta, referendada por Pels e Andrews (ano), Jelinek e Schoonhoven (ano), que caracterizar inovação como tensão capta muito bem os desafios de organizar para a inovação, ou da gestão da inovação. As tensões, assim como as capacidades que podem auxiliar a restaurar o equilíbrio, são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Tensões, desequilíbrios e restauração

Atividade	Tensão	Problemas de funcionamento que perturbam a tensão	Práticas específicas que perturbam o desequilíbrio	Capacidades de restaurar o equilíbrio na tensão
Ligação mercado tecnologia	Externo versus interno	Manter operações eficientes	Ênfase no interno e mundo de ideias departamental-zados; visão estática do negócio.	Gerar e manter uma identidade baseada no valor fornecido aos clientes.
Organização para a solução criativa do problema	Novo versus velho	Administrar a complexidade	Pensamento segmentado e compartimentalização do trabalho; poder baseado no trabalho em curso.	Visualizar o trabalho da organização em termos de processo, enfocando os relacionamentos entre as partes e em mudanças.
Avaliação e monitoramento da inovação	Determinação versus emergência	Controlar atividades múltiplas	Abstração do trabalho em padrões genéricos; ausência de criação de estratégias.	Julgamento posicionado, habilidade coletiva de tratar dos detalhes, apreciar problemas não estruturados.
Desenvolver comprometimento com a inovação	Liberdade versus responsabilidade	Responsabilidade com o trabalho, e resultados.	Falta de legitimidade da inovação e da inclusão	Responsabilidade coletiva, aceitar e compartilhar responsabilidade, legitimar inovação e inclusão.

Fonte: Proposição da autora, baseado em Dougherty (2004, p. 373).

Esta abordagem, salienta Dougherty (2004), não é uma novidade na literatura, pois problemas com controle, responsividade, complexidade e outros têm sido tratados nos estudos organizacionais desde Barnard (1938), Weber (1946) e Gouldner (1954). A novidade, nesta perspectiva abordada pela autora, estaria no contexto, haja vista que a maioria das discussões não envolve a inovação ou a questão de como modificar a organização.

Neste caminho, Dougherty (2004) ressalta que, para a empresa se organizar para inovar, seria importante desenvolver capacidades para administrar as tensões, caso contrário, “persistirão as capacidades

existentes que concentram a atenção para dentro, nas operações padronizadas atualmente em curso”. A autora sugere quatro capacidades que poderão vir a preencher esta lacuna. O quadro 3 resume a proposta de Dougherty (2004).

Quadro 3 – Capacidades para organizar a inovação

Capacidades	Detalhamento
Ligação mercado tecnologia disseminada pela organização	Envolve o desenvolvimento e a exploração de conhecimento de mercado e tecnologias; colocar os interesses do cliente em primeiro plano a partir de um conjunto de normas; capacitar para gerar identidade organizacional que combine questões internas e externas em termos de valor que elas proporcionam aos clientes e fazer a ponte entre a tecnologia interna e os clientes externos; tornar-se uma organização atuante (Daft & Weick, 1984); e não uma empresa rígida, presa a visão de “nossos negócios”.
Solução criativa de problemas disseminada na organização	Envolve equipes e redes; comunicação baseada na consulta mais do que no comando, e conteúdo consistindo mais em informações e conselhos do que em instruções e decisões conectando as equipes (Bruns & Stalker, 1966); ver a organização como um processo para administrar a complexidade, concentrando-se em organizar para inovar.
Monitorização e avaliação disseminada na organização	Envolve liderança dos gestores seniores e cultura para assumir riscos; contexto cultural que valoriza a mudança; os riscos e a aprendizagem para reforçar a necessidade de inovar (Peters, 1983; Quinn & Paquete, 1990); capacidade de julgamento situado satisfazendo a necessidade de controle, o que significa ficar envolvido em detalhes da inovação e de suas relações com os valores da organização; julgamento se refere a análise de situações não estruturadas, devolvendo o equilíbrio entre determinação e emergência, permitindo as pessoas decidir quando e como utilizar regras e não aplicá-las sem pensar
Comprometimento com a inovação disseminada na organização	Envolve diferentes entendimentos do trabalho e da gestão para um comprometimento com a inovação; natureza contributiva do conhecimento e habilidades especiais (Bruns & Stalker, 1966); tomada de decisões compartilhada; aprender a cooperar, mesmo com os concorrentes; importância das habilidades de negociação mais importantes do que a contabilidade, a lealdade mais do que o preço, a confiança, mais do que os contratos (Powell, 1990); capacidade de responsabilidade coletiva permeando toda a organização para sair do modelo mental não inovador e ampliar o senso de comprometimento; tornar a inovação legítima, não apenas obedecendo o chefe, mas como atividade correta e apropriada por todos os empregados.

Fonte: Proposição da autora, baseado em Dougherty (2004, p. 381).

A organização inovadora é de fato uma nova forma, um novo tipo de sistema social. Entretanto, as capacidades e habilidades que irão auxiliar a gestão dessa organização, como cooperação, negociação, interação, ainda não foram amplamente discutidas na literatura. Salienta-se ainda que a capacidade de responsabilidade coletiva, que vai legitimar a inovação, deve permear toda a organização, além do senso de inclusão, essenciais para a capacidade das pessoas se tornarem mais amplamente comprometidas.

Ao concluir a sua proposta de como organizar a organização para a inovação, Dougherty (2004) destaca que, além da habilidade de utilizar ferramentas para medir, administrar, formular estratégias e assim por diante, as empresas deveriam desenvolver capacidades subjacentes à ação, que permitissem as pessoas, em organizações complexas, “trabalhar com clientes, formar equipes, resolver problemas criativamente, aplicar o potencial técnico da empresa às necessidades de mercado, conhecer suficientemente bem as relações entre funções e negócios”, assim como “desenvolver uma contínua avaliação da qualidade de suas ações” (p. 355).

A autora ainda reforça que esses aspectos ainda não foram adequadamente abordados, “principalmente na organização grande e complexa” logo, “[...] naturalmente, muita pesquisa ainda é necessária”. Para Dougherty (2004):

Talvez o aspecto mais importante a ser examinado seja como organizações estabelecidas podem desenvolver essas capacidades. A abordagem alternativa para a “organização inovadora” é um desafio aos pesquisadores para que dirijam a sua atenção a toda a organização e ao problema de mudar as organizações não inovadoras. Essas questões constituem a fronteira da teoria organizacional para a inovação. (DOUGHERTY, 2004, p.356).

Outros autores referendam as colocações de Dougherty (2004). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p.185), a gestão da inovação é uma capacidade aprendida, logo, cada organização precisa encontrar a sua própria solução e desenvolvê-la dentro do seu contexto. Rotinas e práticas não são facilmente obtidas, porque elas representam o que a empresa aprendeu, normalmente envolvendo tempo, erros e acertos, além de recursos, para os autores: “copiar outras empresas não funcionará”.

Dentre as práticas que não são obtidas com facilidade, destaca-se a comunicação.

Ao abordar a criação da organização inovadora, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) destacam que “ocorrem problemas no processo de inovação por conta de falhas na comunicação organizacional, especialmente entre elementos funcionais diferentes” (p. 519). Nesse sentido, os autores salientam a necessidade de comunicação extensiva, multidirecional, que utilize vários canais e meios.

Ações estruturadas para melhorar a comunicação, na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2005), contemplariam: rotatividade e cessão de colaboradores; projetos e equipes interfuncionais; sessões de desdobramento de políticas e análise; pautas de equipe; mídia múltipla, vídeos, murais de notícias, *e-mails*, *intranets*.

Becera e Gupta (2003), Johnson e Lederer (2005), Bartels et al. (2007) mostram em seus estudos que a frequência e o volume de comunicação entre os membros e entre as unidades da organização afetam positivamente o nível de confiança na organização. Sugerem que a comunicação é o principal meio para a realização de um clima positivo, promovendo a cooperação interfuncional adequada à inovação.

Estudando o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a implantação de projetos de inovação, vários autores destacam que a comunicação organizacional está entre as variáveis críticas que influenciam o sucesso nos processos e na obtenção da produtividade (PFFERMANN, 2013; MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012; HARDER, 2011; SOSA et al., 2002; LIEVENS et al., 1999; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1995; BROWN; EISENHARDT, 1995; DOUGHERTY, 1994; DAMAMPOUR, 1991).

A qualidade da comunicação organizacional entre funcionários e unidades da organização é considerada fundamental para ampliar a capacidade das empresas em desenvolverem soluções e gestão inovadoras, bem como enfrentar problemas advindos desse processo nas organizações. Da mesma forma, a ausência de comunicação organizacional, abundante e rica, pode prejudicar a interação entre os atores envolvidos (HARDER, 2011).

Ao se comunicar, os indivíduos trocam ideias, experiências, portanto, a comunicação intensiva vertical e lateral permite a difusão do conhecimento no processo de inovação ao promover a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; FOSS; LAURSEN; PEDERSEN, 2011; YAN; DOOLEY, 2013).

Ao estudar o papel da comunicação durante o processo de inovação, Lievens et al (1999) reconhecem que as abordagens encontradas nos estudos envolvendo os dois temas entendem a comunicação na perspectiva mecanicista e instrumental. Os autores sugerem que pesquisadores prestem mais atenção à dimensão social/interpretativa da comunicação como uma perspectiva importante no relacionamento desses temas e propõem que compreender de que forma a comunicação pode subsidiar o processo é uma tarefa que pode ampliar as taxas de sucesso dos projetos.

Observa-se que a gestão da inovação se apresenta como um processo repleto de ambiguidades, tensões, não linear e complexo, que envolve convergência e divergência, com capacidades a serem desenvolvidas assim como práticas difíceis de implantar e copiar, como é o caso da comunicação.

Portanto, compreender a inovação não é tarefa simples, ao longo das décadas, diversos modelos de referência foram propostos para subsidiar os esforços para a gestão da inovação. Na próxima seção tratar-se-á deste tema, dando ênfase à classificação dos modelos de inovação, bem como ao detalhamento das fases que compõem o processo.

2.1.3 Modelos de Gestão da Inovação

A modelagem é uma prática recorrentemente abordada na literatura que trata da gestão da inovação, entretanto, estudos mais recentes reconhecem que é difícil identificar uma proposta única, que seja reconhecidamente utilizada principalmente por grandes empresas.

Lawson e Sanson (2001) chamam a atenção para a variedade de posições teóricas que envolvem os diversos modelos de inovação. Segundo os autores, teorias institucionais, cognitivas, econômicas, sociotécnicas, orientadas para o mercado e baseadas na visão de recursos contribuem como peças do quebra-cabeça da inovação. Entretanto, um quadro abrangente e sistemático, aceito para orientar os gestores para o sucesso da inovação, ainda não existe.

Embora este tema ainda esteja pouco definido na literatura (LAWSON; SANSON, 2001), é essencial, para a obtenção dos objetivos desta tese, conforme colocado no capítulo 1, identificar esses modelos, bem como compreender quais são suas características e fases substantivas que ocorrem com maior frequência nas organizações.

O trabalho amplamente referenciado, envolvendo uma visão dos modelos preconizados na literatura, é proposto por Rothwell (1994).

O autor identifica os estágios e as características da evolução dos modelos de inovação ao longo das últimas décadas. A seguir relaciona-se estes estágios e as características principais de cada abordagem apontadas pelo autor:

- a) primeira geração (anos 1950/60): Modelo linear, com foco no operacional e na gestão de P&D. Indústria determina a oferta. A tecnologia é “empurrada” pela ciência – *technology-push* –, influência de elevados investimentos em ciência pós-Segunda Guerra Mundial;

- b) segunda Geração (até o final dos anos 1970): Modelo linear, operacional, ainda com foco em P&D como uma entidade isolada dos demais setores da firma; tecnologia é “puxada” pelo mercado – *market-pull*, direcionando para as necessidades dos clientes. Mercado como fonte principal de ideias;
- c) terceira geração (até o final dos anos 1980): Abordagem *Structure-Conduct-Performance* (SCP), com ênfase em análise setorial e conexão entre estratégia organizacional e gestão de tecnologia. Foco na integração de P&D e *marketing*. Processo sequencial acoplado: combinações de empurra/puxa mais balanceadas entre tecnologia e mercado. Modelos não lineares e com *loops de feedback*;
- d) quarta Geração (até final da década de 1990): Abordagem SCP, com formação de times de desenvolvimento integrados. Maior integração entre a área de P&D, produção e fornecedores; e
- e) quinta geração (final da década de 1990/atual): Abordagens organizacionais baseadas em recursos e na exploração de competências (início da década de 1990). Abordagens integradas e sistêmicas para a gestão da inovação (final da década de 1990). Utilização de parcerias externas para colaboração, utilização de processos multifuncionais. Inclusão da TI como ferramenta que suporta os processos. Aparecem os processos de gestão do conhecimento, aprendizado e incentivo às atividades criativas.

Rothwell (1994) reconhece que a sua abordagem necessita de cuidados, ao ser examinada, e adverte sobre cinco pontos fundamentais:

- a) a evolução de uma geração para a outra não implica em substituição automática; muitos modelos podem existir lado a lado, assim como muitos elementos podem ser misturados em qualquer momento;
- b) as propostas de modelos são representações altamente simplificadas do processo, que é complexo e que raramente existirá em uma forma única;
- c) muitas vezes observa-se que o progresso de uma geração para outra reflete mudanças na percepção em vigor do que é a melhor prática, ao invés de progresso verdadeiro;

- d) a adequação de utilização de cada modelo pode variar de setor para setor, bem como entre diferentes categorias de inovação, por exemplo: radical ou incremental; e
- e) os processos que ocorrem nas organizações em relação a mudanças tecnológicas são medidos por fatores exógenos, dependendo do ritmo desta mudança.

Outra recente revisão de literatura, que classificou os modelos de inovação identificados na literatura no período de 30 anos (1977-2006), sistematizou e resumiu as principais características que um modelo de inovação deve incluir. Para Errasti et al. (2011), modelos podem ser classificados de acordo com o seu tipo ou função e definidos como “uma representação dos fatos necessários para completar um processo”, neste caso: o processo de inovação.

Neste estudo, Errasti et al. (2011) propõem agrupar os modelos em três estágios, um para cada uma das três décadas. O quadro 4 apresenta os dados resumidos dos 40 modelos identificados por esses autores, tendo em vista a classificação do tipo, função, número de estágios, *input* e *output*, e o conceito geral.

Quadro 4 – Características de modelos de inovação e seus estágios

Estágio Tradicional (1977-1986)	Estágio Processo Criativo (1987-1996)	Estágio Processo do Conhecimento (1997-2006)
A inovação refere-se a alguma coisa nova (produto, serviço, processo etc).	Inovação passa a ser entendida como processo, sequência de tarefas que obtém algo como resultado. A criatividade se torna significativa e importante para o sucesso da inovação.	O conceito de inovação não varia muito em relação ao estágio anterior, aparece um novo conceito: o conhecimento, a sua geração e gestão como um elemento do processo de inovação.
Modelos encontrados: 12	Modelos encontrados: 11	Modelos encontrados: 17
Tipo predominante: Estágio de atividade (58,3%)	Tipo predominante: Processo de conversão (58,3%)	Tipo predominante: Estágio de atividade (52,96%)
Função predominante: Cognitiva (83,33%)	Função predominante: Cognitiva (81,8%)	Função predominante: Cognitiva (100%)
Número de estágios/fases (média): 3 / 5	Número de estágios/fases (média): 3	Número de estágios/fases (média): 3/ 5
Input: + ideias	Input: + inovação	Input: + conhecimento
Output: novos produtos	Output: novos produtos, processos ou serviços. Sucesso ou fracasso da inovação.	Output: novos produtos, processos ou serviços. Conhecimento e experiência.
Conceito inovação: novidade	Conceito inovação: Processo envolvendo novidade a partir da percepção do cliente.	Conceito inovação: Processo para obter novas ideias e soluções.

Fonte: Proposição da autora, baseada Errasti et al. (2011, p. 225).

Após essa classificação, Errasti et al. (2011) verificaram os principais fatores que afetam o processo de inovação, identificados nos modelos analisados em relação às habilidades, estratégia, estrutura, valores compartilhados, estilo, pessoas e sistemas, além de fatores que se referem ao contexto. Em relação a esses aspectos, os autores concluíram que a estratégia, a estrutura, sistemas e contexto são os itens com maior peso entre os autores, que se referem a estes como muito importantes durante o processo ou implementação do modelo de inovação.

Na conclusão da análise, Errasti et al. (2011) preconizam que a quantidade de modelos têm variado de 12 a 20 por período, como resultado do interesse crescente tanto da academia quanto dos usuários/organizações. Destacam ainda que as diferenças encontradas entre esses modelos são muito poucas e que as empresas acabam optando em desenvolver o seu próprio modelo de inovação. Como conclusão, os autores reforçam que a maioria dos modelos identificados tem uma base semelhante, sendo a principal diferença entre eles a incorporação das particularidades inseridas pelas organizações, caso a caso.

Também é importante salientar que a criatividade e o conhecimento, relacionados ao comportamento e gestão de recursos humanos, são cada vez mais citados como fatores-chave para o sucesso do processo de inovação.

Errasti et al. (2011) identificaram, na literatura, em seu estudo dos últimos 30 anos sobre modelos de inovação e suas características, que o número dos estágios, fases ou etapas do processo nos modelos de inovação variam de nove a dois, sendo que muitas destas se repetem em diversas abordagens. Os autores simplificam o modelo para quatro estágios principais, que podem ser definidos como: busca de oportunidades, processo de desenvolvimento, fase de *feedback*, lançamento e comercialização.

Essas fases não necessitam ser sequenciais, sendo uma prerrogativa dos gestores definir a ordem, sem esquecer que a inovação é um processo contínuo.

Uma abordagem recente, encontrada na literatura, para categorizar os modelos de inovação é proposta por Chesbrough (2003): Modelos de inovação fechada e Modelos de inovação aberta.

Modelos de inovação fechada preconizam que a inovação deve ser um assunto apenas interno, a colaboração e a interação na geração de ideias, e o desenvolvimento destas devem acontecer sem a participação de outros agentes externos como clientes, fornecedores, institutos de

pesquisas, universidades etc. As organizações que operam com esta concepção de modelo acreditam que só alcançarão os resultados desejados se estiverem no controle de todas as fases do processo.

Já os modelos de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) sugerem justamente o contrário do que propõem os modelos de inovação fechada. As empresas devem abrir o processo e buscar a colaboração entre os agentes internos e externos, numa estrutura de rede. As informações que antes estavam indisponíveis para a organização tornam-se desta forma mais acessíveis. O conhecimento, abundante nos mercados e agentes do sistema, pode assim ser acessado. As organizações devem, portanto, adaptar-se a um novo ambiente e tentar fazer bom uso desses recursos, para criar inovações.

O quadro 5 apresenta as diferenças entre estes dois tipos de inovação, segundo a abordagem de Chesbrough (2003).

Quadro 5 – Diferenças entre Modelo de inovação fechada e Modelo de inovação aberta

Modelo de Inovação Fechada	Modelo de Inovação Aberta
As pessoas mais capacidade estão somente na organização.	Pessoas com capacidades também se encontram fora das organizações, é necessário identificar e aproveitar o conhecimento e experiência dos agentes externos.
Para obter resultados a partir de P&D e inovar a organização tem que descobrir desenvolver e lançar.	A P&D externa pode criar valor, a interna é necessária para reclamar parte deste valor.
A organização chegará primeiro ao mercado ao descobrir a idéia internamente.	Não é necessário gerar a idéia para tirar proveito dela.
A organização será vencedora se criar mais e melhores ideias.	Construir um modelo de negócio superior gera mais vantagem competitiva do que chegar primeiro ao mercado.
A propriedade intelectual deve estar sob o controle da organização, para que os concorrentes não se apropriem das ideias.	A organização pode agregar valor ao utilizar ideias externas e internas.
	A organização pode agregar valor quando utiliza propriedade intelectual tanto externa quanto interna.

Fonte: Proposição da autora, baseada Chesbrough (2003, p.182).

Este novo paradigma (CHESBROUGH, 2003, 2012) para organizar a inovação pode ser compreendido de duas formas ou tipos: de fora para dentro, ou quando envolve a abertura de muitos tipos de insumos externos e contribuições para uma empresa, aspecto mais compreendido e utilizado pelas organizações e entendido pelos pesquisadores; e de dentro para fora, que exige das organizações uma permissão para outras empresas utilizarem aquelas ideias não utilizadas,

ou subtilizadas por outras organizações. Este último processo é pouco utilizado e compreendido pelas organizações e pela academia.

Dessa forma, a definição de inovação aberta pode ser colocada como o uso de entradas e saídas propositalmente de conhecimento, para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo da inovação.

A inovação aberta ou *Open Innovation* trata-se de um campo novo nas pesquisas sobre a inovação. O número de trabalhos publicados sobre o tema tem crescido de forma a tentar explicar e equacionar seus problemas, condições de implantação e fatores críticos de sucesso. Entretanto, esta abordagem pode resultar em benefícios, tendo em vista os mercados turbulentos, a exigência de modelos de negócios flexíveis e abertos (FASNACHT, 2009).

Percebe-se que o debate e críticas envolvendo a adoção de modelos de inovação por parte das empresas ainda está longe de se extinguir.

Hobday (2008) salienta que, embora nos últimos 30 anos os modelos de inovação tenham proliferado e se tornado “cada vez mais sofisticados”, perdem restrições à sua utilização indiscriminada. A categorização dos modelos de inovação sofre críticas devido à falta de dados empíricos que verifiquem a sua eficácia, às fracas bases teóricas para a sua sustentação e à dificuldade em reconhecer a diversidade e imprevisibilidade inerente aos processos de inovação.

Especificamente em relação aos modelos de primeira e segunda geração, Hobday (2008) destaca que estes, por sua natureza linear e sequencial, subestimam a natureza caótica da inovação, propondo uma simplificação do processo, além de perceber a inovação como algo departamental e isolado. Uma questão crucial para o autor em relação a esses modelos seria a constatação que eles não consideram outras entradas de conhecimento, vindas do ambiente externo, como clientes, usuários, concorrentes, sistema de C&T. Modelos de primeira e segunda geração seriam vistos como um processo extremamente racional, que não reconhece vias alternativas, e que subestimam as decisões e escolhas das pessoas.

Especificamente em relação aos modelos de segunda geração, o autor destaca que, mesmo com a introdução do *marketing*, que traz informações de mercado, estes modelos continuam ignorando outros aspectos importantes, como as relações com os clientes, o *feedback* e a interação com o sistema de C&T (HOBDA, 2008).

Em modelos de terceira geração, observa-se melhorias em relação aos anteriores, principalmente no que tange à articulação entre a

empresa, a comunidade de C&T e o mercado. Como principal crítica, observa-se que esta interação ainda não é vista de forma sistemática e contínua. Porém, é entendida como estágios funcionalmente interdependentes, envolvendo complexos caminhos de comunicação e articulação intra e inter-organizacionais.

Olhando para os modelos de quarta e quinta geração, percebe-se que existem poucas evidências que demonstrem como as empresas trabalham com estes modelos, sobretudo no que tange à adoção das Tecnologias da Informação (TIs) – ou seja: se elas geram benefícios ou não. Alguns estudos destacam a decepção com as TIs, principalmente devido aos custos elevados, ciclos de aprendizagem difíceis e demorados e à necessidade de consistentes capacidades internas como pré-requisitos para o sucesso da sua utilização, levando a resultados aquém dos esperados pelas empresas (HOBDAI, 2008). Para o autor:

A capacidade da TI para melhorar a eficiência da inovação provavelmente depende da natureza do produto e da tecnologia em questão, assim como a profundidade do conhecimento de TI na empresa. Além disso, se uma tarefa requer uma grande quantidade de comunicações e conhecimento tácito e informal, então é improvável que a TI sozinha seja capaz de melhorar a eficiência. (HOBDAI, 2008, p.129).

Em relação a essa questão acima pontuada, Hobday (2008) conclui que, embora as tarefas mais simples possam ser automatizadas pela TI, provavelmente aquelas ações que envolvem a interação humana, como a construção das equipes, trabalhos em grupo e liderança, que são fundamentais para o sucesso da inovação, não poderão ser substituídas pela tecnologia da informação.

A classificação proposta por Chesbrough (2003), ao se referir a modelos de inovação fechada e aberta, também sofre críticas, pois, para Trott e Hartmann (2009), o principal argumento apregoado pela inovação aberta, qual seja, que a empresa deve lançar mão dos conhecimentos externos assim como lançar externamente os seus conhecimentos, não é novidade na inovação. Os autores mencionam trabalhos anteriores de diversos, tais como: Pearson e Derek (na década de 1980) Pearson et al. (1979), Griffiths e Pearson (1973) e Rothwell e Zegveld (1985), assim como muitos já enfatizavam a necessidade de ligações externas no âmbito da gestão da inovação.

Trott e Hartmann (2009) criticam ainda a “falsa dicotomia” que é “imposta” com o conceito de inovação aberta:

Aberta contra fechada cria uma dicotomia intuitiva entre a velha maneira de fazer P & D e da nova forma, que adota os princípios da inovação aberta. É óbvio que essa dicotomia é exagerada, é simplista no melhor e falsa em geral. (TROTT; HARTMANN, 2009, p. 524).

Outra lacuna evidente no modelo de inovação aberta, segundo Trott e Hartmann (2009), é o fato de que este se trata de mais um modelo linear, sem qualquer mecanismo de *feedback*, não apresentando nenhuma diferença, por exemplo, em relação ao modelo de *stage-gate*, de Cooper e Kleinschmidt (1986). A única diferença seriam os espaços abertos no funil, que possibilitariam as ideias “voar livremente”, para fora e para dentro do espaço do funil, no entanto, “o fluxo da trajetória é linearmente para frente” (tradução livre – grifo dos autores).

Depreende-se, em relação às questões postuladas pelos autores, que a adoção de modelos por parte de empresas, principalmente as grandes, ainda necessitam de mais pesquisas empíricas para verificar a sua eficácia, entretanto, não é possível desconsiderar a sua utilização.

Hobday (2008), referendado pelo estudo de Mahdi (2004), salienta que não é possível que exista um único modelo que se adapte ao contexto de empresas diferentes. Seria enganoso pensar em “uma melhor prática” ou estratégia única. Empresas diferentes parecem gerar caminhos diferentes, com base em seus recursos, tamanho, experiências passadas, capacidades, história, cultura. Essa crítica pode ser aplicada a todas as gerações de modelos e, segundo Hobday (2008): “não haver uma abordagem, melhores práticas ou modelo generalizável, é o melhor da inovação”.

Entretanto, modelos podem se tornar úteis para a compreensão e prática, se usados adequadamente. Logo, modelos podem se caracterizar como importante ferramenta de medição para a compreensão do padrão seguido pelas empresas, para o exercício da estratégia, além de serem utilizados como métodos para identificar práticas reais e adaptá-las para as suas próprias necessidades, recursos, contextos e capacidades.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ORIGENS E ABORDAGENS

Eu nunca fui capaz de compreender como poderia haver uma organização na ausência da comunicação, existir antes de comunicação, e em um plano material distinto. Parece evidente para mim que a organização é um produto da comunicação, e totalmente dependente da elaboração de sentido simbólico por meio da interação para a sua mera existência. (TAYLOR; VAN EVERY, 1993, tradução livre da autora).

A recente pesquisa em comunicação organizacional (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004; KIRAKOSYAN; DĂNĂIAȚĂ, 2014; MONSTAD, 2015) foi cunhada pelo interesse em comunicação empresarial e industrial, dos anos 1920 aos anos 1950, bem como pela influência da escola das relações humanas, dos anos 1950 até meados de 1970, sobretudo enfocando estratégias de persuasão a serviço dos executivos e a eficiência dos canais de comunicação.

Nos anos 1960 e 1970, mudou-se o foco para o estudo das mensagens, influência do clima e da eficiência das transmissões, tratando a comunicação como uma variável que influenciava a *performance* individual e organizacional (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004; BOJ; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ; ALFARO-SAIZ, 2014; MONSTAD, 2015).

Nos anos 1980 (PUTNAM; CHENEY, 1983; REDDING; TOMPKINS, 1988; PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004; MONSTAD, 2015), houve uma “reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 87) com críticas à ausência de uma estrutura teórica e à natureza da realidade organizacional. A comunicação organizacional passa a ser definida como “estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica, que constituem as organizações” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.93).

Já os estudos atuais (KUNCH, 2010) contemplam perspectivas mais amplas, como a análise do discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, considerando os contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais não anteriormente contemplados pela visão mecanicista vigente.

Casali (2006) considera que não existe organização social sem comunicação e que toda comunicação gera organização social. Pois cada vez que os indivíduos comunicam, eles organizam e, ao mesmo tempo, cada vez que organizam, eles comunicam. Isso leva a afirmar que os processos de comunicação são de natureza dual, um é responsável pela transmissão de informações, funcional e objetivo, e outro, notadamente subjetivo, é responsável pela criação, compreensão e interpretação da realidade social construída a partir das interações.

Tendo como pressuposto o que afirmam Taylor (2004), Taylor e Cooren (1997) e Casali (2006), conclui-se que: um ato de comunicação envolve a organização de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal; este arranjo, por si só, comunica a compreensão dos elementos organizados.

Porém, compreender a comunicação organizacional nem sempre é tarefa simples. O termo comunicação tem estado onipresente nos estudos das organizações, de uma forma imprecisa. Também é difícil distingui-lo de outros termos relacionados, como informação e canal.

Putnam, Phillips e Chapman (2004) constataram que existe confusão nos níveis teórico e prático quanto à relação entre a organização e a comunicação. Os autores propõem uma reflexão sobre os estudos da comunicação organizacional, destacando que a comunicação “é um termo que impregna a maioria dos tópicos nos estudos das organizações” (p.78).

Em uma abordagem diferente da encontrada em pesquisas sobre os temas, Putnam, Phillips e Chapman (2004) enfocam a comunicação como central e equivalente ao ato de organizar, posicionando-a como produtora das organizações e não vice-versa. Ao assumirem esta proposta, segundo os autores, surge uma série de sete metáforas: conduíte, lente, *linkage*, *performance*, símbolo, voz e discurso.

Assim, as metáforas auxiliam a entender e a descrever as organizações (MORGAN, 1986) e podem se tornar úteis ao se tentar “revolver” a literatura em busca de uma abordagem alternativa, quando se tem um amplo, complexo e relevante conjunto de abordagens, como no caso da comunicação organizacional. O quadro 6, proposto por Werutsky (2008), resume a abordagem de Putnam, Phillips e Chapman (2004).

Quadro 6 – Metáforas da comunicação

Metáfora	Principais Pressupostos
Conduíte	<ul style="list-style-type: none"> • Caracteriza-se por utilizar termos como: enviar, intercambiar, transmitir, comutar; • As mensagens são transmitidas por toda a organização; a comunicação é um conduíte; • Comunicação é fácil, sem esforço e linear; • Receptores passivos e reativos; • Mensagens fluem de uma fonte a um receptor.
Lente	<ul style="list-style-type: none"> • A organização é o “olho”; • A lente filtra, protege e salvaguarda a transmissão; • Estudos concentram-se em distorção, busca e aquisição da informação e acessibilidade; • Emissores e receptores são agentes passivos no processo; • A informação é incompleta: “telefone sem fio”; • A pesquisa em comunicação está na formulação da estratégia, da imagem, e sobre a interação entre os <i>stakeholders</i>, como as organizações processam e interpretam a informação externa e qual a influência.
<i>Linkage</i>	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações são redes múltiplas, que se sobrepõem com fronteiras permeáveis; • Os estudos deslocam o foco da transmissão para a conexão: a comunicação é o conector, que une as pessoas e as organizações como uma rede de relacionamentos; • Os integrantes estão entrelaçados, a comunicação produz as organizações.
<i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações emergem como ações coordenadas, legitimando as suas próprias regras, estruturas e ambientes por meio da interação social; • A comunicação produz a organização, assim como a organização produz a comunicação; • A ênfase está na interação e no significado, a visão interativa da comunicação organizacional é o ponto focal para a pesquisa; • A realidade organizacional nasce na <i>performance</i> comunicativa, desenvolvida pelas narrações da história organizacional; a comunicação é uma interação de mão dupla, pedra fundamental das organizações numa ação-reação-ajuste, em um processo coprodutivo, em que a comunicação surge coletivamente e não por meio da

Metáfora	Principais Pressupostos
Símbolo	<p data-bbox="376 193 754 220">experiência cognitiva do indivíduo.</p> <ul data-bbox="359 236 1005 576" style="list-style-type: none"> • Os autores que posicionam a comunicação como “símbolo” centram os estudos na cultura, e na construção, manutenção, identificação e comprometimento organizacional, folclore e significados compartilhados; • A comunicação funciona como a criação, a manutenção, e a transformação de sentidos; ela é interpretada pela produção de símbolos; • Os indivíduos atuam simbolicamente por meio de narrativas, rituais, ritos e metáforas. • A comunicação e a organização relacionam-se como um processo de produção, com símbolos produzindo textos.
Voz	<ul data-bbox="359 587 1005 1045" style="list-style-type: none"> • Os estudos enfocam diferentes orientações para as questões do falar, do ouvir e do fazer diferença; • A voz conecta as questões do poder e significação com a comunicação; • A comunicação funciona simultaneamente para exprimir e suprimir a voz; • Focaliza a comunicação como expressão ou supressão das vozes dos membros da organização; • O foco é a atenção sobre a habilidade dos membros em tornarem suas experiências ouvidas e entendidas; sobre a existência de uma linguagem apropriada de expressão; sobre a possibilidade de os outros ouvirem; sobre os valores, estruturas e práticas que suprimem a “voz”: poder e ideologia, maneiras pelas quais os grupos podem usar a comunicação para controlar a organização.
Discurso	<ul data-bbox="359 1058 1005 1402" style="list-style-type: none"> • Na metáfora do “discurso”, a comunicação é uma conversação. Aborda tanto o processo como a estrutura; • Refere-se tanto à ação coletiva, quanto à realização conjunta: o diálogo entre os parceiros, as configurações, o contexto e os processos micro e macro. O discurso refere-se à linguagem; • As organizações são entendidas como interações sequenciais entre as pessoas. As organizações também podem ser vistas como “textos”. “Textos” são conjuntos de eventos estruturados ou padrões ritualizados de interação, que transcendem conversações imediatas.

Fonte: Werutsky (2008), baseado em Putnam, Phillips e Chapman (2004).

Putnam, Phillips e Chapman (2004) refletem sobre as implicações dessa análise para os estudos organizacionais e preconizam que, ao se adotar uma ou mais metáforas como base, deve-se avaliar as contribuições e omissões que cada perspectiva metafórica impõe. Os autores propõem três questões para reflexão:

- a) em primeiro lugar, reconhecem que as metáforas da “lente” e do “conduíte” são as principais maneiras pelas quais os acadêmicos organizacionais tratam a comunicação, mas limitam não apenas a maneira como a comunicação é entendida, também como as organizações se estruturam. Dessa forma, estudar a linguagem como um artefato da cultura ou a comunicação como um instrumento organizacional limita a complexidade e a completude, tanto da comunicação quanto da organização;
- b) em segundo lugar, referenciados em Barnard (1968) e Weick (1979), estudos levam a crer que comunicação e organização são coisas equivalentes;
- c) finalizando, os autores identificam uma crise no campo da comunicação organizacional, assim como no campo dos estudos organizacionais. Esta crise é citada como uma crise de representação, em que a comunicação não mais reflete e espelha a realidade, mas é formativa, no sentido de criar e representar o processo do ato de organizar.

Dentre as abordagens que se identificam com a perspectiva da comunicação como formativa da organização, destaca-se a *Communicative Constitution of Organization (CCO)* (CRAIG, 1999; ZAUG, 2000; TAYLOR; VAN EVERY, 2000; McPHEE, 2007; GÜNEY; CRESSWELL, 2012) ou organização constituída como comunicação.

Esta proposição é percebida como vital para a identidade do subcampo da comunicação organizacional. Considerada uma abrangente premissa que orienta a disciplina, simplificando o campo como um todo e a organização organizacional principalmente, o meta-modelo de comunicação como constitutiva postula que a comunicação não apenas expressa, mas também cria realidades sociais. A CCO, ou organização constituída como comunicação, será abordada na próxima seção.

2.2.1 CCO: A Organização Constituída como Comunicação

A concepção de organização constituída como comunicação ou *Communicative Constitution of Organization (CCO)* (PUTNAM;

NICOTERA, 2008), ou a reconstrução da teoria das organizações com base na comunicação, é uma abordagem “ou movimento” (COOREN, 2012), que assume visibilidade no mundo todo a partir do final da década de 1980. A proposta conceitual dessa abordagem (TAYLOR, 2011) é compreender a organização como produto da comunicação e não apenas o local que “abriga” a comunicação.

Embora o “apelido” CCO (ASHCRAFT; KUHN; COOREN, 2009; PUTNAM; NICOTERA, 2008; TAYLOR, 2011) seja recente, essa perspectiva tem sido foco central do campo nos últimos 30 anos, inspirada na virada linguística da teoria social (MONSTAD, 2015). A noção de que a comunicação pode ser o alicerce da organização nasce sob a influência de autores como Karl Weick, Michael Foucault e Anthony Giddens, que passam a se preocupar em suas pesquisas com mais intensidade sobre o processo de organização em si, adaptando seus estudos a formas mais críticas e interpretativas de análise e coleta de dados, no desenvolvimento de suas teorias.

Para Cooren et al. (2011), a contribuição central da perspectiva CCO é que ela permite um repensar de posições ontológicas e epistemológicas da organização, que podem abrir caminhos para uma nova investigação teórica e empírica. Os autores argumentam que é necessário também (re)conversar sobre as conceituações de organização.

Em relação às conceituações de organização, em muitos trabalhos e discussões os teóricos ainda não conseguem distinguir organização como verbo (processo/fazer) da organização como substantivo (entidade/ser). Para Fairhurst e Putnam (2004), é possível identificar pelo menos três significados para o termo organização, com base em categorias ontológicas: a organização como objeto (entidade); a organização como um estado perpétuo de mudança ou devir (processo); e a organização como fundamentada em ação (entidade de processo).

Na abordagem CCO, o conceito de organização não se refere a objetos, entidades ou fatos sociais, dentro dos quais a comunicação acontece. As organizações são retratadas como realizações incertas, percebidas, experimentadas e identificadas principalmente – se não exclusivamente – nos processos de comunicação. Isto é, a comunicação não é unicamente um dos muitos fatores envolvidos na organização ou meramente o veículo que expressa as “realidades” pré-existentes. Ao contrário, a comunicação é o meio pelo qual as organizações são estabelecidas, compostas, projetadas e sustentadas.

Taylor (2011) preconiza que é possível uma mudança de perspectiva sobre a organização, ao se entender a comunicação como ponto de partida para a investigação, em vez de vê-la apenas como um

fenômeno secundário. Para o autor, comunicativamente, a organização é uma configuração de práticas, além de uma figura jurídica.

Dessa forma, a CCO é um conjunto de perspectivas sobre o papel da comunicação em uma ontologia da organização. Não se pretende reduzir a organização à linguagem, discurso ou interação social, muito menos afirmar que a comunicação e a organização são equivalentes. Não é a presença da comunicação em si que produz a organização, mas a colaboração, a ação coordenada, legitimação e identificação promovidas pelas pessoas (FAIRHURST; PUTNAM, 2004).

O objetivo é abordar os processos de comunicação como complexos, que tanto constituem como organizam a organização, além de procurar entender como esses processos e resultados moldam a comunicação (COOREN et al., 2011; MONSTAD, 2015).

Para ajudar a definir o que a perspectiva CCO implica em termos de agenda de pesquisa, metodologias e epistemologias, Cooren et al. (2011) preconizam seis premissas fundamentais:

- a) Primeira – os autores recomendam que os pesquisadores que estudam a comunicação organizacional nesta perspectiva não devem apenas se concentrar na linguagem e no discurso, mas também nos eventos comunicacionais interacionais ou aqueles que constituem as bases que constroem as realidades organizacionais. Eventos não são episódios isolados da ação e estão situados na prática socio-discursiva. É necessário examinar o que acontece dentro e por meio da comunicação não somente nos momentos em que as pessoas interagem umas com as outras (em reuniões, atividades ou conversas informais, mas também em qualquer trecho de conversa, discurso, artefato, metáfora, elemento arquitetônico, texto ou narrativa), que constitui a *performance* transacional, para que se possa constituir, (re)produzir ou alterar as práticas, sejam elas políticas, estratégicas ou operacionais.
- b) Segunda – estudos que têm como âncora a perspectiva CCO devem ser o mais abrangentes possível com o que se quer dizer sobre comunicação organizacional, reconhecendo e assumindo que as mensagens, como componentes dos processos de comunicação, assumem todos os tipos de forma (cinestésica, facial, textual, entonacional, vestuário, postura corporal, arquitetura etc.) e podem ser realizadas por agentes humanos e não humanos (PHILLIPS; CHAPMAN, 1996; LATOUR, 2005). Ou seja, documentos, elementos arquitetônicos, móveis e tecnologias também podem ser vistos

como parte do processo dinâmico e interativo da comunicação organizacional, de manipular símbolos para a criação, manutenção, destruição e/ou transformação de significados.

- c) Terceira – aborda a natureza da *performance* ou coorientação/constituição da comunicação organizacional, destacando a compreensão da produção de significados como uma realização provisória e situada no tempo, assim como o rastreamento do poder discursivo é fundamental para o pensamento comunicativo. Portanto, não se deve esquecer que os significados que emergem da comunicação não são isomórficos com a intenção original dos diversos participantes envolvidos. Isto é, no processo comunicativo existem ambiguidades, indeterminação, heterogeneidade entre e por meio dos agentes, e isto é esperado na organização. Tendo como pressuposto o que postulam Bateson (1955,1972) e Goffman (1959), os autores salientam que se vive por inferência, logo, qualquer desempenho nunca será redutível à forma como foi concebido ou destinado pelo seu produtor. A linguagem é, em geral, não composicional: o significado de uma frase em um contexto não é sistematicamente relacionado com o significado intencionado por seus constituintes.
- d) Quarta – os pesquisadores que adotam a abordagem CCO devem estar esclarecidos firmemente sobre o que ou quem participa na constituição dos processos organizacionais e compreender que, ao adotar uma abordagem CCO, não devem se concentrar apenas em agenciamento humano (ou o que as pessoas fazem e mostram na comunicação), mas ainda sobre outras formas de agenciamento (textual, arquitetônico, artefatos, tecnológicos etc.). Um exemplo disso são as discussões em que os agentes se referem às estratégias, visões e missões organizacionais. Ressaltam que, muitas vezes, falar ou agir em nome destas equivale a posicionar ou definir a situação organizacional.
- e) Quinta – os estudos e os pesquisadores que trabalham na perspectiva CCO não devem se afastar do campo dos eventos comunicacionais. O pensamento comunicativo contemporâneo amplia o seu alcance explicativo considerando coimplicados e co-constituídos na organização o ideacional e o material como, por exemplo: edifícios, estratégias, operações, arte, fotografias e documentos. De acordo com Dale e Burrell (2008) e Swales (1998), mesmo um edifício – algo

aparentemente inerte – participa na constituição de uma organização por meio do que ele faz: operações de acolhimento, atividades de recepção, impressionando os visitantes, comunicando alguns valores específicos, normas, ideologias. As questões de poder, autoridade ou precedência também convidam os estudiosos a identificar todas as figuras que participam na cocriação e co-constituição de uma situação organizacional. Como, por exemplo, *status*, identidade, competências, direitos, responsabilidades ou dinheiro. Um exemplo, segundo os autores, são descrições de cargos ou títulos, invocados para influenciar o resultado de uma discussão como uma fonte de autoridade e poder. Neste caso, não se deve abandonar o campo da comunicação organizacional como atividades situadas em movimentos interacionais, que constituem as práticas sociais, pois é na comunicação que se fará a diferença – ou não – a partir da forma como a ação é negociada, imposta ou debatida.

- f) Sexta e, última premissa que orienta a pesquisa na abordagem CCO, ressalta que os estudos devem manter o foco sobre o processo de organizar, ao modo de existência e ação das organizações. Os pesquisadores devem, ainda, se refutar a escolher entre estudar como as pessoas se organizam e como as organizações passam a ser reproduzidas a partir dessas atividades.

Ressalta-se que implicações epistemológicas que estas premissas trazem para a compreensão da abordagem CCO mostram que os autores não estão “tratando de reinventar os estudos da cultura” ou “fazendo apenas um exame de processos organizacionais”. Muito menos “trazendo um conjunto banal de afirmações sobre questões de controle ideológico”, evitando a realidade organizacional (COOREN et al., 2011).

As contribuições que a teoria CCO incorporam aos estudos organizacionais diferem da abordagem convencional encontrada frequentemente nesses estudos, ao posicionarem a comunicação não apenas como mais um recurso que deve estar alinhado com os demais fatores de produção e muito menos como transportadora eficiente de elementos pré-formatados, como conhecimento, por exemplo, e sim como práticas de construção de significados. Tendo como pressuposto o que afirmam Alvesson (1993), Deetz (2003) e Laclau e Mouffe (1985), Cooren et al. (2011, p. 9) consideram que:

[...] explicações comunicativas veem a produção, destruição e transformação de significados ligados à indeterminação, à ambiguidade e ao poder inerente a toda a linguagem. Consequentemente, os conhecimentos, normas, processos, pessoas, mercados e até mesmo as organizações em si são produtos das práticas de construção de significados, que são sempre políticas no sentido que eles poderiam ser produzidos de outra forma (COOREN et al., 2011, p. 9).

Os pressupostos contidos nas seis premissas propostas por Cooren et al. (2011) alertam para a necessidade de se ampliar concepções dos processos de comunicação organizacional. Outras linhas de pesquisas constroem sobre estas premissas modelos comunicativos dos sistemas organizacionais, dentre estas se destaca a abordagem da Escola de Montreal.

Na defesa da abordagem CCO, Taylor e Casali (2010) justificam que a comunicação organizacional significa mais do que circulação e transmissão de informações, ou a noção de discurso para a construção de um conjunto de conhecimentos comuns a uma comunidade. Para os autores, comunicação “é um meio para realizar ações”. É nesse sentido que a Escola de Montreal entende a comunicação organizacional, reforçam os autores, e também é nesta concepção que esta autora construiu sua pesquisa, conforme explicitado no capítulo introdutório.

Na próxima seção serão abordados alguns modelos de análise da comunicação organizacional, com ênfase, no final, para o modelo CCO da Escola de Montreal.

2.2.2 Modelos de análise de comunicação

Modelos de comunicação existem desde a época de Aristóteles (384-322 AC). O modelo aristotélico de comunicação, com os seus três vértices: *ethos* ou autor/emissor; *logos* ou mensagem; e *pathos* ou público, dominou o campo da comunicação até a década de 1940, quando Lasswell, em 1948, acrescentou o canal àquele primeiro conceito. Posteriormente, os engenheiros da Bell Laboratory, Shannon e Weaver, em 1949, propuseram o que seria o modelo dominante até hoje em muitas organizações, conhecido como modelo matemático linear (JOHANSEN, 2012).

Na década de 1960, outros modelos mudaram o foco para a dinâmica da comunicação em si. Dance propôs um modelo em espiral helicoidal, em 1967; Thayer defendeu o modelo de tradução da comunicação, em 1968; um modelo de triangulação mais avançado foi formulado por Watzlawick, Beavin e Jackson, em 1967, cujo conceito principal foi baseado na premissa de que não se pode não comunicar. O estudo da semiótica resultou no modelo complexo de Berlo, em 1960, que buscava explicitar três perspectivas: os significados estão nas pessoas; significados não estão nas mensagens; e finalmente, duas pessoas não podem ter exatamente o mesmo significado para a mesma mensagem (JOHANSEN, 2012).

Schuler (2004) faz uma revisão dos modelos e aponta as principais contribuições e críticas, tendo em vista diversas versões e abordagens multidisciplinares. O quadro 7 resume a proposta da autora, com os modelos abordados, em que se identificam os principais autores e princípios norteadores.

Quadro 7 – Modelos de comunicação

Modelo	Princípios	Principais autores
Mecanicista	Modelo essencialmente mecânico, físico, baseado nas telecomunicações, a comunicação é linear onde um emissor envia uma mensagem a um receptor a partir de um canal. A fonte transforma a informação num sinal transmissível fisicamente.	Shannon & Weaver
Psicológicos	Começam a tratar fonte e receptor como pessoas, relacionando a parte física com os processos mentais daqueles que se comunicam. Considera os aspectos da experiência, das atitudes, da situação social e da cultura dos elementos fonte e receptor. Efeitos observáveis da comunicação: mudança de opinião, percepção, afeto e comportamento.	Osgood; Hoveland; Berlo
Antropológicos	Reconhece a comunicação como a base de todos os fenômenos sociais, os fenômenos podem ser analisados como sistemas de mensagens que permite interpretação pelos interessados. Papel da comunicação como instrumento de organização dos componentes culturais como auxiliar indispensável da lógica inerente à razão humana.	Claude Lévi-Strauss & Eduard Hall
Semiológicos	Trouxe os princípios da semiologia ou semiótica, que estuda os sistemas de signos e a sintática, que verifica as relações estruturais dos signos dentro dos sistemas significantes ao campo da comunicação. Em 1970 a morfologia foi agregada por Chomsky, com seus estudos sobre a estrutura profunda da mensagem e a estrutura de superfície. A semântica que estuda as relações entre os signos e seus significados e a pragmática que se dedica às relações entre os signos e as pessoas envolvidas na comunicação também foram incorporadas aos estudos.	Saussure, Pierce, Barthes, Chomsky

Fonte: Proposição da autora, baseada em Schuler (2004).

Além desses modelos referenciados e conforme objetivos específicos explicitados no primeiro capítulo deste trabalho,

identificaram-se outras propostas de modelos teóricos de análise da comunicação, que vêm auxiliando nos estudos organizacionais: a Teoria dos Atos da Fala; a Teoria da Ação Comunicativa; e o Modelo de Coorientação Texto/Conversações, postulados pelos autores da Escola de Montreal.

Embora se observe uma rejeição entre os teóricos em estabelecer um modelo formal na perspectiva interpretativista devido, sobretudo aos contextos e aspectos socioculturais específicos de cada pesquisa (CHANDLER, 1995), encontrou-se, nestas propostas de modelos teóricos, uma singularidade que é de importância para este estudo: trata-se de modelos que se ancoram nos estudos sobre a linguagem e que vêm contribuindo para a compreensão da comunicação nas organizações, além da perspectiva instrumental. Nas próximas seções, detalhar-se-á brevemente estas propostas.

2.2.2.1 Modelo de Austin e Searle: Teoria dos Atos da Fala

O filósofo Austin e seu predecessor Searle foram precursores em observar a comunicação, além da visão de transferência de informação e o papel da linguagem na comunicação. Para Searle (1969), o objetivo da linguagem é ação, a comunicação, e não uma combinação de símbolos pura e simplesmente descontextualizada da emissão ou produção (SEARLE, 1969 apud RAJAGOPALAN, 2000).

Godoy (2005, p. 8) salienta que o modelo dos Atos da Fala “realizou o deslocamento da função essencial da linguagem da representação à ação”, ou uma “concepção performática na qual o discurso é considerado fundamentalmente um ato ou uma série de atos”.

São três as dimensões propostas inicialmente na Teoria dos Atos da Fala, que, em conjunto, correspondem a um mesmo ato: o ato locucionário, que seria relacionado ao proferimento de uma sentença de língua; o ato ilocucionário, que corresponde ao ato de fazer algo a partir deste proferimento, e o ato perlocucionário, que tem a ver com as consequências geradas por um ato da fala (GODOY, 2005, p. 9).

Uma segunda formulação é proposta por Austin posteriormente. Segundo Godoy (2005), esta proposição encontra correspondência na anterior, entretanto, inclui outras subatividades, que podem ser analiticamente discerníveis.

Para Godoy (2005), a questão mais importante que a Teoria dos Atos da Fala traz, e que seria o tema principal da obra dos autores, é a incorporação dos sentimentos e pensamentos, reportados na fala. Logo,

dizer é fazer algo, não só na ordem das ações, mas na ordem dos sentimentos e pensamentos a que a fala se reporta.

Tomando como base o que propõe Van Dijk (2004, p. 18), Godoy (2005) salienta que a interpretação de um discurso, enquanto ato ou uma série de atos da fala, “está embutida dentro de uma interpretação de todo o processo de interação entre os participantes da conversa”. O discurso, lembra a autora, “é a esfera onde os sujeitos atualizam as suas motivações comunicacionais” (GODOY, 2005, p. 9).

A teoria dos atos da fala é utilizada na análise da comunicação organizacional tendo como premissa básica trazer a ação para a linguagem, assim como destacar o papel ativo do emissor ou falante, que, ao anunciar uma determinada sentença, em um determinado contexto, realiza ações – incorporadas de sentimentos e pensamentos – tais como: ordenar, prometer, agradecer, convencer, pronunciar sentenças, assustar e assim por diante (BARBOSA, 2006; TAYLOR et al., 1996).

A teoria pioneira de Austin e Searle se configura como uma abordagem inspiradora para outras proposições, dentre elas destaca-se a TAC ou Teoria da Ação Comunicativa de Habermas.

2.2.2.2 Modelo de Habermas: Teoria da Ação Comunicativa

A Teoria da Ação Comunicativa (TAC) é uma parcela do trabalho do também filósofo Jürgen Habermas, seu principal teórico. Densa e de difícil entendimento, por conta do sua complexidade e abstração, a teoria de Habermas busca fornecer uma alternativa “crítica à abordagem instrumental a partir da perspectiva do paradigma da linguagem e da consequente reconstrução do atributo racional do ato da fala” (VIZEU, 2005, p.11).

A Teoria de Habermas concebe a comunicação como um processo dialógico, por meio do qual sujeitos capazes de linguagem e ação interagem com o fim de obter entendimento. Pontos centrais da teoria da ação comunicativa ou competência comunicativa, segundo o autor, seriam: “a compreensão da comunicação como interação, a centralidade da linguagem como médium privilegiado do entendimento e a compreensão do entendimento como sendo o objetivo da comunicação” (SAMPAIO, 2001, p.6).

Para Habermas, a comunicação seria um processo de busca deliberada e cooperativa dos diversos agentes de um acordo ou

consenso, que coordene as suas ações (VIZEU, 2005; WEINGAND; POLL; MOON, 2003).

Portanto, segundo o que preconiza Habermas, a interação comunicativa se localiza no centro da ação social, em que esta ação social é entendida como constituída pela interpretação e entendimento linguístico (HABERMAS, 1987a, 1987b, 1989a apud VIZEU, 2005).

A partir de uma crítica ao trabalho de Searle, Habermas postula uma classificação do ato da fala a partir de três dimensões (VIZEU, 2005):

- a) uma ontologia de três mundos: o mundo objetivo das coisas; o mundo social das normas e instituições às quais os atores pertencem; e o mundo subjetivo das vivências, experiências, intenções e sentimentos de cada participante do processo de comunicação;
- b) requisitos de validade e poder: compreensibilidade: quando a declaração feita pelo falante é compreensível para o ouvinte; verdade: em que a declaração representa um fato ou uma experiência comum, que o ouvinte tem condições de compartilhar com o falante; sinceridade: quando há uma declaração em que as intenções do falante são expressas de uma forma sincera, de modo que o ouvinte pode confiar nelas; correção: a declaração é feita de forma apropriada com relação a um contexto normativo dado e a certos valores e padrões presentes no contexto. Estes requisitos devem ser reconhecidos pelo ouvinte para que a comunicação tenha sucesso, sendo o requisito da compreensibilidade um pressuposto para os outros três; e,
- c) a função pragmática da linguagem: representação: fazer referências a objetos e estados de relacionamentos; expressão: expressar intenções, sentimentos; apelativas: quem fala busca exercer influência no ouvinte.

Segundo Vizeu (2005), a TAC é um constructo embasado na filosofia da linguagem, que integra diversas visões de mundo e de indivíduos. Apresenta-se como um corpo teórico relevante, devido à centralidade da interação linguística na práxis social, fundamental para compreender os fenômenos organizacionais.

Contribuições principais da TAC aos estudos organizacionais encontram-se em pesquisas que investigam a distorção nos processos comunicativos, naquelas situações em que a burocracia e a visão da comunicação como um fenômeno de natureza apenas informacional

implicam em situações de violência, de mentira e de injustiça (VIZEU, 2005).

A TAC, ao valorizar a linguagem e a ação no processo comunicativo, foi fundamental para a proposição do modelo da Escola de Montreal. A seguir destaca-se esta abordagem.

2.2.2.3 Modelo da Escola de Montreal: Coorientação Texto/Conversações

Conforme verificado por Taylor e Casali (2010), a principal questão que instiga os pesquisadores da Escola de Montreal é compreender como, a partir das conversas cotidianas dos indivíduos na realização de suas práticas diárias, se constrói a realidade organizacional, ou como a organização, nesta tese a organização inovadora, emerge por meio da comunicação.

O ponto inicial, portanto, seria a análise das práticas comunicacionais localizadas em um contexto. Considerando que a comunicação ocorre sempre “aqui e agora”: em um único lugar, em um momento distinto, questiona-se: “como congéries de momentos de interação específicos e situados tanto reproduzem como criam a própria rede que, subsequentemente, forma o seu ambiente social e material?”

A resposta para este questionamento seria o texto, ou a ação de textualizar. O modelo texto/conversações, proposto pelos autores dessa Escola (CASALI, 2006), ou modelo de coorientação – oriundo da concepção da comunicação como constitutiva das organizações – CCO – parte da análise da comunicação como ato de linguagem e como conversações. Essa relação é considerada a unidade mínima de comunicação e de organização, e orienta a relação entre agentes/objeto, designando a comunicação organizacional.

Para Taylor e Van Every (2000), textos não são apenas manifestações escritas, também podem ser *scripts* ou padrões de comportamento estabelecidos e socialmente aceitos. O texto pode assumir formas diversas, verbal, não verbal e escrito, que está na organização e que fala em seu nome. Textos são considerados, ainda, um conjunto das práticas (TAYLOR; VIRGILI, 2009) nas quais os agentes se envolvem.

O texto é o agente responsável, o meio que efetiva as conexões. O texto é qualquer instância de linguagem ativa que desempenha um papel no contexto de uma situação, como o que se faz nas conversas cotidianas. Uma das características em destaque dos textos é que eles

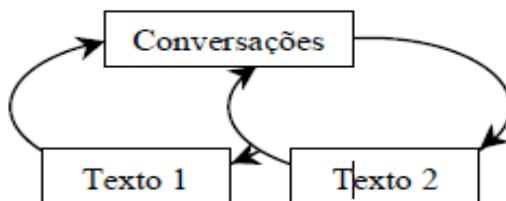
podem ser facilmente reproduzidos, armazenados, traduzidos para, por exemplo, realizar uma tarefa, podendo estar em diversos locais ao mesmo tempo.

Além do texto, encontra-se mais uma manifestação ligada à comunicação, como processo de coorientação, e ao texto, conforme o proposto pelos pesquisadores da Escola de Montreal: a conversação.

A conversação (COREN et al., 2011) é, “em essência”, a troca de mensagens situada, enquanto o texto é a “substância” (grifo dos autores) “sobre e por meio das conversas que são formadas”. Os textos “falam” (grifo dos autores) para a organização e “moldam as conversas que eles apropriam”.

O texto é produto e matéria-prima do processo de conversação. Juntos – texto/conversações – envolvem as pessoas em um processo contínuo de coorientação, em que estas “sintonizam” umas com as outras ao se envolverem em práticas ou atividades coordenadas. A figura 4 representa esta dinâmica.

Figura 4 – Dinâmica texto/conversações



Fonte: Baseado em Casali (2008), adaptado de Taylor et al. (1996).

A dinâmica texto/conversações se apresenta como um processo circular de traduções, que continuamente convertem textos em conversações e conversações em textos. Taylor e Casali (2010), baseados em Taylor et al. (1996), sintetizam esta proposição:

O texto permite que uma conversação extrapole os limites de espaço e tempo de sua produção eminentemente local e situada; por sua vez, conversações estruturam e transformam textos. É

nesta dupla tradução entre textos e conversações que emergem as organizações (TAYLOR; CASALI, 2010; p.13).

Para Taylor et al. (1996), a relação entre texto e conversações se intensifica como processos comunicativos que conduzem os agentes a formas organizadas de ação. As ações são mediadas por textos e realizadas a partir da sua interpretação e compreensão. O texto não é a ação, mas seu símbolo, a interpretação que os agentes necessitam desenvolver para compreender suas ações e suas funções são realizadas por meio da compreensão do texto.

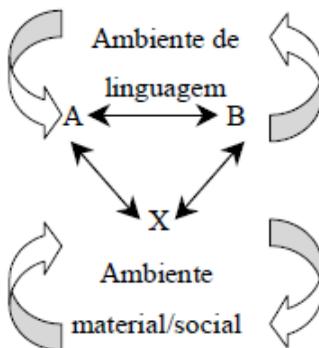
Textos são conversações cristalizadas, estruturadas e inscritas em um discurso, mas que podem ser modificados a partir de novas conversações e interpretações. Assim, pode-se afirmar que a comunicação é um contínuo fluxo de textos e conversações, por meio da qual se produzem artefatos materiais e se reproduzem as estruturas sociais que constroem o ambiente organizacional. Neste processo, o contexto é primordial, suportando necessariamente a interpretação do texto.

Prosseguindo no detalhamento do modelo, Taylor e Robichaud (2004) abordam a dinâmica texto/conversações como um processo de coorientação e ressaltam a relação que se estabelece entre os agentes envolvidos e o objeto. Nesse processo, A/B/X representam uma unidade relacional, em que os agentes A e B exercem influência mútua no processo de intercâmbio e construção de significados em relação ao objeto X.

Agentes (CASALI, 2006) são indivíduos ou organizações que utilizam recursos de linguagem para interagir ao longo do processo. Objetos de comunicação, por sua vez, representam elementos do ambiente material e social que podem ser interpretados e que contêm/incorporam significados, como por exemplo, as práticas executadas para alcançar os objetivos de cada etapa do processo de gestão da inovação, as quais reúnem os agentes para a sua realização.

Cada interação corresponde à coorientação de no mínimo dois agentes (A e B) em relação a um objeto (X). O objeto X – prática – é um elemento material e social, ao qual os agentes A/B atribuem significado durante a interação. A figura 5 explicita esta dinâmica.

Figura 5 – Coorientação A/B/X



Fonte: Baseado em Casali (2006) adaptado de Taylor et al. (1996).

Nesta proposição de modelo, os agentes A e B desempenham papéis intercambiáveis, alternando-se como emissores, receptores, meios e mensagens, mesclando-se durante o processo de comunicação. Eles são capazes de transmitir e produzir informações e construir o contexto em que agem, construindo dessa forma a realidade social.

Casali (2006) reforça que em uma série de interações ocorrem duas dinâmicas. A primeira corresponde ao encadeamento de traduções, em que, numa sequência de interações, ocorre a tradução de conversações em textos e de textos em conversações. Estas conversações “informais”, que se cristalizam e se transformam em textos “formais”, passam a ser objeto de novas interações, que geram novas conversações e novos textos, em um processo de contínuas traduções.

O ideal é a simetria de intenções entre os diversos agentes, sendo que o espelhamento das intenções dos agentes em relação ao objeto é expresso nas conversações. A partir da modalidade linguística, apresentada em verbos modais ou formas equivalentes, expressa-se as intenções em relação ao que se quer, pode, deve poderia ou deveria ser feito em uma determinada situação, não somente como forma de representar o mundo em termos do que realmente é, foi, está sendo ou tem sido.

O objetivo da coorientação é tornar os objetos comuns, devendo as conversações serem sancionadas ou aceitas como legítimas, para aí, sim, se tornarem a base comum que forma a comunicação organizacional efetiva. Buscar objetivos comuns significa que cada um

“tem algo a ser feito e para os outros, com quem se está fazendo” (tradução livre a partir de TAYLOR, 2009, p.155).

Casali (2006) reforça que, para a construção e apropriação de objetos comuns, é necessário se realizar pelo menos três processos: identificação, construção e apropriação.

Na identificação, ao perceberem sobre qual objeto – prática – estão interagindo, os agentes identificam o significado atribuído, tendo em vista o seu universo conceitual. Posteriormente, ocorre a interação, em que os agentes constroem um sentido compartilhado para o objeto ou prática. Em seguida acontece a apropriação, ou quando os agentes atribuem um significado compartilhado para o objeto comum e incorporam esse sentido a seus respectivos universos conceituais.

Essa identificação, construção e apropriação, segundo Casali (2008), não significa que os agentes abandonarão os seus universos conceituais, que são únicos, construídos a partir das suas experiências individuais, e dificilmente serão adotados por terceiros, embora possam ser compartilhados e compreendidos. O que se espera é que os agentes possam construir contextos comuns, nos quais se situam as ações organizacionais a partir da interação. Esse contexto comum refere-se ao objeto ou prática de comunicação. Casali (2006) postula que:

[...] ao comunicar e coorientar, agentes e objetos produzem o agir organizacional, o qual representa a convergência em relação ao objeto – prática – da interação, ao mesmo tempo em que preserva a divergência dos universos conceituais e estruturas de significação dos agentes. (CASALI, 2006, p. 152).

Na concepção desse modelo, a análise da comunicação organizacional parte da identificação dos agentes, ou de quem se comunica com quem, e dos objetos – práticas – a respeito do quê. Esta análise permite aos gestores observarem como os agentes participantes do processo estão se apropriando de objetos comuns – práticas – e até que ponto os atores ou agentes compartilham a compreensão dos objetos – práticas – de comunicação, ou seja, se estão coorientados ou não.

Essa concepção de modelo tem estado presente em diversos estudos e vem se delineando como uma perspectiva importante nas pesquisas que envolvem a abordagem da comunicação como constitutiva da organização como, por exemplo, a pesquisa de Sthol e Sthol (2011).

Observando as metaconversações que envolvem as atividades das organizações clandestinas, Sthol e Sthol (2011, p.1200) destacam que a abordagem da comunicação como constitutiva da organização não só fornece conhecimentos teóricos e práticos para este caso em específico, mas para a organização em geral, “[...] as conversações representam as atividades comunicativas dos agentes, em que os problemas organizacionais são formulados, apresentados e fazem sentido”. Para os autores:

Um dos pontos fortes deste corpo de trabalho é a análise cuidadosa e detalhada de conversas e textos nos discursos que ocorrem nas organizações. Seus dados fornecem exemplos ricos e variados do potencial teórico no qual se desenvolveram (STHOL; STHOL, 2011, p.1200).

Observa-se que as contribuições que o modelo de coorientação texto/conversações oferece para os estudos organizacionais vêm se delineando na medida em que esta perspectiva tem auxiliado na compreensão das linguagens e vozes que emergem das organizações, constituindo-as e definindo-as a partir da comunicação. Nesta tese, os aspectos da coorientação auxiliaram na definição das premissas que subsidiam a proposição do método, assim como métricas para a construção dos níveis de maturidade da comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação.

A próxima seção aborda o tema maturidade com foco na adoção dos *grids* como método de análise e *feedback* da maturidade da comunicação organizacional, e apresenta proposta de referência para o *design* e detalhamento do Grid.COM, objeto desta tese, descrito no capítulo 5.

2.2.3 Adoção de *grids* como método de análise e *feedback* da maturidade da comunicação organizacional

Métodos de análise da comunicação são citados na literatura há mais de 50 anos, especificamente o termo auditorias de comunicação aparece pela primeira vez no trabalho de Odiorne, em 1954, e as aplicações estão em múltiplas áreas, tais como: negócios, relações públicas, recursos humanos, clima organizacional, *marketing*, ensino e outros (HARGIE et al., 2002).

As auditorias (HARGIE et al., 2002) surgiram como um dos principais meios e prática para mapear a organização em relação ao seu funcionamento comunicativo. O objetivo fundamental seria “saber qual o estado da saúde comunicativa de uma organização” (grifo do autor), com vistas a se desenvolver uma estratégia de comunicação. Essa estratégia seria parte integrante do processo de planejamento estratégico, coerente com a necessidade de a empresa ter uma comunicação robusta, eficaz e rica.

Assim, auditorias de comunicação seriam utilizadas para explorar a natureza do clima da comunicação e seus impactos no funcionamento organizacional de forma mais ampla.

Observa-se que proposições como estas, apontada por Hargie et al. (2002), têm sido predominantes no campo da comunicação. Os autores relatam que, na década de 1970, a Associação Internacional de Comunicação (ICA), bem como diversos estudiosos dedicavam considerável atenção para as auditorias. Entretanto, na década de 1990, poucos trabalhos foram publicados, ocorrendo certa escassez de relatos empíricos.

A década seguinte trouxe reflexão e novas abordagens sobre auditorias de comunicação. Em 2002, em um fórum especial dedicado ao tema, pesquisadores ressaltaram a relevância da prática para a gestão organizacional, incluindo abordagens interpretativas e interativas para executar as auditorias. Tendo em vista essa abordagem, adotada também nesta tese, ressalta-se aqui os trabalhos de Maier, Eckert e Clarkson (2006), Maier (2007), Maier et al. (2009) e Maier, Moltrie e Clarkson (2012), que trazem o foco para a análise da comunicação a partir da maturidade, especificamente com a utilização dos *grids* de análise da maturidade.

Em um vasto e recente estudo, Maier, Moltrie e Clarkson (2012) analisaram 24 propostas de *grids* de maturidade encontrados na literatura e desenharam um roteiro para o desenvolvimento de outros *grids*. O roteiro abrange quatro fases: planejamento, desenvolvimento, avaliação e manutenção.

De um modo geral, existem dois tipos de abordagens de maturidade: *Capability Maturity Models* (CMMS) e *Grids* de Maturidade, conceitos que estão relacionados entre si (MAIER, 2007), como se poderá verificar na seção seguinte, onde se apresentará as características principais, os pontos fortes e as limitações de adoção desta abordagem.

Maturidade pode ser definida como “estado de ser completo, perfeito ou acabado”; implica em um progresso evolucionário;

demonstração de uma habilidade específica ou realização de uma meta inicial para uma desejada meta final. Ou ainda, para o processo de trazer algo para a maturidade, que significaria pleno crescimento ou amadurecimento (grifo dos autores) (MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012; METTLER; ROHNER, 2009).

Modelos de maturidade podem ser compreendidos como um poderoso instrumento para que os gestores identifiquem e determinem em que estágio de amadurecimento se encontram e para qual deles desejam evoluir, tendo em vista as suas estratégias e objetivos. Baseiam-se na premissa de que tanto as pessoas, os processos e a organização evoluem através de um processo de desenvolvimento e crescimento, em direção a uma maturidade mais avançada, passando por estágios diferentes. Esses estágios têm uma natureza distinta e normalmente são sequenciais e cumulativos; ocorrem por uma hierarquia que não é facilmente reversível; e envolvem um diversificado leque de estruturas e atividades organizacionais (ROCHA; VASCONCELOS, 2009).

É da natureza das organizações, como organismos vivos (MORGAN, 1994), evoluírem por estágios diferentes durante toda a sua vida. Mesmo os erros cometidos fazem parte do processo de amadurecimento, e seriam sintomas naturais condizentes com o desenvolvimento que trouxe a organização para o estágio de maturidade atual.

Um dos trabalhos pioneiros e precursores sobre maturidade nas organizações foi desenvolvido por Greiner, em 1973. Olhando para a organização como um todo, e para as suas práticas de gestão, Greiner descreveu quatro estágios de maturidade pelos quais passa uma organização: criatividade, delegação, coordenação e colaboração. Esses estágios seriam influenciados principalmente pela dimensão, idade e taxa de crescimento das organizações. Em 1998, ele revisou o seu modelo e acrescentou mais um estágio, que estaria relacionado às questões externas que influenciam o crescimento das organizações como, por exemplo, a atuação em rede para parcerias estratégicas (ROCHA; VASCONCELOS, 2009).

Maier, Moltrie e Clarkson (2012) ampliam a compreensão de maturidade em estudos organizacionais posicionando o conceito de acordo com a sua aplicação no contexto:

- a) maturidade em processo, relacionada à área de qualidade;
- b) maturidade organizacional, para a melhoria do processo de desenvolvimento de *software*;
- c) capacidade de processo, que pode ser tanto no desenvolvimento de *software* como nas certificações ISO;

- d) maturidade do projeto, no domínio de gerenciamento de projetos; e
- e) maturidade de capacidades organizacionais.

Tendo em vista a abordagem teórica desta tese, tratar-se-á deste último conceito com mais atenção.

O conceito de maturidade de capacidades organizacionais está relacionado às habilidades coletivas e competências de uma organização e refere-se a diversos domínios como, por exemplo: comunicação, *design*, gestão do conhecimento, liderança e inovação. As empresas são vistas como um conjunto composto por diversos recursos (NALCACI; YAGCI, 2014; WU; CHIU, 2015). Portanto, para explicar o diferencial do desempenho da empresa, que fornece à organização vantagens competitivas, ela necessita ampliar as suas capacidades tendo em vista esses recursos. Maier, Moltrie e Clarkson (2012) justificam a mudança de foco para este conceito devido à possibilidade de, a partir desse corpo da literatura, envolver uma variação maior de conceituações de maturidade, sendo que essas variações podem mostrar que existe mais de um ponto de apoio para se atingir a maturidade, dependendo da área de domínio ou contexto, ou ainda de ambas.

Diversos modelos de maturidade têm sido propostos ao logo do tempo, por pesquisadores, consultores e estudiosos, tanto para aplicação em organizações que desejam evoluir em processos específicos de gestão quanto para a maturidade geral da organização. As diferenças entre os modelos normalmente estão relacionadas ao número de níveis ou estágios, variáveis observáveis e área de foco. Dentre tantos modelos, este trabalho destaca os *grids* de maturidade (ROCHA; VASCONCELOS, 2009).

Grids (PAULK, 2009) de maturidade podem ser utilizados como uma forma de autoavaliação e melhoria (FRASER et al., 2002) e surgem para auxiliar na compreensão de determinado processo. São inspirados em modelos de maturidade que analisam, por exemplo, a gestão da qualidade, como o precursor modelo de Crosby, denominado *Quality Maturity Model Grid* (QMMG). Posteriormente, surgiram outras propostas, como o *Capability Maturity Model* (CMM), em 1986, e a versão atualizada *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), em 1997, ambos desenvolvidos no Instituto de Engenharia de Softwares da Universidade Carnegie Mellon, em parceria com a Software Engineering Institute (SEI), para aplicação no desenvolvimento de *software* (USA).

Na abordagem de *grid*, as principais diferenças entre os modelos orientados ao desenvolvimento de *softwares* são (MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012):

- a) orientação, pois estes são utilizados especificamente para a área de *software*;
- b) modo de avaliação, pois modelos como o CMM e CMMI utilizam basicamente questionários de *check-list* binários, tipo *likert*, com escalas fixas para cada nível, em que cada nível de maturidade está associado a um número de processos ou atividades, que devem ser implementados e aplicados, pois muitos CMMs seguem um formato reconhecido internacionalmente e podem ser utilizados para certificação de desempenho.

Para Mettler e Rohner (2009), as principais críticas a esses modelos orientados à área de desenvolvimento de *software* estão relacionadas à sua ênfase excessiva na perspectiva do processo e certo desprezo pelas capacidades das pessoas envolvidas.

Já os *grids* de maturidade se apresentam como processos simplificados, pois podem (MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012):

- a) aplicar-se a empresas de qualquer setor, identificando as características de alto desempenho que estas queiram implantar em qualquer processo;
- b) normalmente a avaliação é realizada por meio de uma matriz estruturada em níveis de maturidade, alocados em aspectos chave de desempenho, ou mesmo atividades chave que descrevem o desempenho, criando uma série de células descritivas em forma de textos, com os requisitos característicos de desempenho para cada nível;
- c) tendem a ser menos complexos do que processos que buscam fornecer uma certificação, ou seja, a intenção, ao se utilizar a abordagem de *grid*, difere de empresa para empresa e muitas vezes segue uma série de outras abordagens paralelas de avaliação, como *focus group*, entrevistas, oficinas etc.

Grids de maturidade também podem ser utilizados como uma avaliação independente ou ainda como uma ampla iniciativa de melhoria.

Métodos que têm foco em maturidade como os *grids* são encontrados em outras áreas de domínio, tais como: gestão do conhecimento, gestão da informação, gestão do *design*, Pesquisa e

Desenvolvimento (P&D), gestão de processos, comunicação organizacional e muitas outras.

No campo da comunicação, destacam-se os trabalhos de Maier (2007), Maier, Eckert e Clarkson (2006) e Maier et al. (2005, 2009). Maier, Moltrie e Clarkson (2012) definem que os *grids* de maturidade são uma forma de avaliar as capacidades organizacionais. Para os autores, *grids* de maturidade são apropriados e, sobretudo, atraentes para aquela empresa que, no caso de uma avaliação voluntária dos níveis de desempenho, prefere as avaliações que não levam muito tempo e não custam muito caro.

Os autores revisaram 24 propostas de *grids* com foco em diversas áreas dos estudos organizacionais e verificaram alguns tópicos passíveis de comparação: o âmbito, o mecanismo de administração, as áreas de processo, e os níveis de maturidade. O quadro 8, nas próximas páginas, apresenta os modelos analisados pelos autores.

<i>Grid de Maturidade</i>	<i>Descrição</i>	<i>Áreas</i>	<i>Níveis de Maturidade</i>
Gestão da Qualidade (QMMG). Autor: P. B. Crosby, 1979.	O QMMG é uma matriz de maturidade organizacional criada por Philip B. Crosby, e utiliza a organização como <i>benchmark</i> de maturidade de processos, com foco em verificar como estes se incorporam na cultura da empresa.	Estágios: 6 Etiquetas: Categorias de gestão Itens: Atitude e entendimento de gestão, <i>status</i> da organização; manejo de problemas, custo de qualidade por % de vendas; ações de melhoria da qualidade; resultado em relação ao posicionamento da qualidade na empresa.	Estágio I: Incerteza Estágio II: Despertar Estágio III: Esclarecimento Estágio IV: Sabedoria Estágio V: Certeza
Gestão da Segurança. Autor: R. Hughes, 1985.	Objetivo: trazer consciência e comparação entre os diferentes avaliadores. Escopo: genérico para gestão da segurança Aplicação: avaliação individual do <i>grid "paper-based"</i>	Estágios: 5 Etiquetas: Categorias de gestão Itens: Atitude e entendimento de gestão, <i>status</i> de segurança na organização; manejo de problemas, ações de melhoria em segurança e saúde; soma de postura segura dos funcionários.	Estágio I: Incerteza Estágio II: Despertar Estágio III: Esclarecimento Estágio IV: Sabedoria Estágio V: Certeza
Grid de Processo. Autores: R. A. Radice, J. T. Harding, P. E. Munnis e R. W. Philips, 1985.	Busca avaliar níveis que trabalham com desenvolvimento de programação de grandes sistemas, de acordo com um conjunto de estágios de processos. Avalia a efetividade dos trabalhos em desenvolvimento de <i>software</i> .	Estágios: 132 Etiquetas: Estágio e atributos de processos Itens: Estágio de processos 12: Requerimentos; <i>Design</i> de nível de produto; <i>design</i> de componente de produto; <i>design</i> de nível de módulo; código; teste de unidade; teste de	Level 5: Tradicional Level 6: reconhecimento Level 7: Conhecimento Level 8: Sabedoria Level 9: Certeza

<i>Grid de Maturidade</i>	<i>Descrição</i>	<i>Áreas</i>	<i>Níveis de Maturidade</i>
		<p>verificação funcional; teste de verificação de produção; teste de verificação de sistema; pacote e lançamento; programa de suporte inicial; disponibilidade geral.</p> <p>Atributos: 11 para cada estágio de processo: métodos, aderência a práticas, ferramentas, controle de mudança, acumulação de dados, comunicação e uso de dados, estabelecimento de metas, foco em qualidade, foco no consumidor, foco na consciência técnica.</p>	
<p>Matriz de Gestão de Energia.</p> <p>Autores: Building Research Energy Conservation Support Unit (BRECSU), 1993.</p>	<p>Atividades de eficiência energética são frequentemente tratadas como uma atividade técnica isolada de processos de gestão. A matriz foi desenvolvida para determinar como a eficiência energética é vista nos diferentes níveis da organização.</p>	<p>Estágios: 6</p> <p>Etiqueta: Problemas organizacionais</p> <p>Itens: políticas; organização; motivação; sistemas de informação; <i>marketing</i>; investimento.</p>	<p>Level 0</p> <p>Level 1</p> <p>Level 2</p> <p>Level 3</p> <p>Level 4</p>
<p>Medindo efetividade de P&D.</p> <p>Autor: R. Szakonyi, 1994.</p>	<p>Baseado em décadas de experimentos e trabalho com várias empresas, Szakonyi desenvolveu uma abordagem para medir efetividade em Pesquisa e</p>	<p>Estágios: 10</p> <p>Etiqueta: Processos</p> <p>Itens: P&D; planejamento e gestão de projetos; geração de novas ideias de produto; mantendo a qualidade dos</p>	<p>Level A: Problema não reconhecido</p> <p>Level B: Esforços iniciais</p> <p>Level C: habilidades</p>

<i>Grid de Maturidade</i>	Descrição	Áreas	Níveis de Maturidade
	Desenvolvimento (P&D)	processos e métodos de P&D; motivando pessoal técnico; estabelecendo equipes multidisciplinares; Coordenando P&D e <i>marketing</i> ; Transferindo tecnologia a <i>marketing</i> ; incentivando colaboração entre P&D e finanças; Ligando P&D a planejamento de negócios.	certas Level D: uso de métodos apropriados Level E: responsabilidades clarificadas
Excelência em Produto e <i>cycle-time</i> . Autores: M. E. McGrath e C. L. Akiyama, 1996.	Toda empresa que melhora o novo processo de desenvolvimento de produto passa por estágios de evolução. A excelência em produto e <i>cycle-time</i> (PACE) de McGrath é uma abordagem para avaliar e melhorar essa progressão.	Estágios: 10 Etiqueta: Não mencionada Itens: Processo de desenvolvimento de produto, organização de time de projeto; processo de gestão de decisão, melhora contínua, estabelecimento de alvo/métrica, processo de estratégia de produto, processo de gestão de tecnologia, gestão de <i>pipeline</i> , tempo para <i>performance</i> de mercado, produtividade de desenvolvimento.	Estágio 0: Informal Estágio 1: Gestão de projetos focada em funcionalidade Estágio 2: Gestão de projetos multifuncional Estágio 3: Integração de desenvolvimento de produtos em toda empresa.
Grid de Maturidade em Programa de Segurança da Informação. Autor: T. R. Stacey, 1996.	Terceirização, <i>off shoring</i> , fusões e aquisições demandam um aumento em produtividade e redução da força de trabalho e frequentemente são	Estágios: 5 Etiqueta: Categorias de medição Itens: Atitude e entendimento de gestão; <i>status</i> de organização segura; gestão de incidentes; economia de	Estágio I : Incerteza Estágio II: Despertar Estágio III: Esclarecimento Estágio IV:S abedoria

<i>Grid de Maturidade</i>	<i>Descrição</i>	<i>Áreas</i>	<i>Níveis de Maturidade</i>
	acompanhadas por problemas de gestão de dados. Ademais, como as informações em empresas são frequentemente armazenadas em múltiplos departamentos e regiões, surgem perguntas sobre segurança de dados .	seguridade; ações para melhora na segurança.	Estágio V: Benevolência
Auditoria de Inovação. Autores: V. Chiesa, P. Coughla e C. Voss, 1996.	Está relacionado aos processos de gestão e mecanismos da organização através dos quais a inovação ocorre.	Estágios: 23 Etiqueta: Perguntas Itens: Inovação de produto; processo de desenvolvimento de produto.	Level 1 Level 2 Level 3 Level 4
PM Modelo de Maturidade de Gestão de Projetos (PMMM). Autores: A. Fincher, 1997; J. K. Crawford, 2002; K. P. Grant e J. S. Pennypacker, 2006.	Maturidade em gestão de projetos é desenvolvimento progressivo de uma abordagem de gestão de projetos para toda a empresa.	Estágios: 42 Etiqueta: Componentes Itens: Gestão de integração de projetos; Gestão de escopo, gestão de tempo; Gestão de custos; gestão de qualidade; Gestão de recursos humanos em projetos; Gestão de comunicação; Gestão de riscos; Gestão de intervenções.	Level 1: Processo inicial Level 2: Processos e padrões estruturados Level 3: Estandartes organizacionais e processo institucionalizados Level 4: processos gerenciados.
Modelo de maturidade em direção a risco. Autor: D. A. Hillson, 1997.	Boas práticas de gestão de risco são essenciais para negócios. No Reino Unido, por exemplo, a gestão de segurança e ambiente é parte de controles regulatórios	Estágios: 5 Etiqueta: Atributos Itens: Definição; Cultura; Processos; Experiência; Aplicação.	Level 1: Nativo Level 2: Aprendiz Level 3: Normalizado Level 4: Natural

<i>Grid de Maturidade</i>	<i>Descrição</i>	<i>Áreas</i>	<i>Níveis de Maturidade</i>
	que exigem práticas apropriadas. Para resolver isso, Hillson sugere um modelo de maturidade de riscos.		
Modelo de maturidade em processos Berbeley PM. Autores: C. Ibbs e Y. Kwak, 2000; Y. H. Kwak e C. W. Ibbs, 2001.	Adotando as classificações do PMBOK, o Modelo de maturidade em processos Berbeley PM determina a efetividade da gestão de projetos na organização.	Estágios: 50 Etiqueta: 5 Fases PM e 9 áreas de conhecimento PM foram utilizadas como base para a ferramenta de <i>benchmarking</i> . Cada área de conhecimento é aplicada para cada fase. Cada área de conhecimento é aplicada para cada fase. E cada área de conhecimento contém um número de perguntas. Mais de 50 perguntas em total. Itens: iniciar; definir e organizar; planejar; <i>trackear</i> e gerir; liquidação; ambiente de organização orientada a projetos.	Level 1: Estágio Ad-Hoc Level 2: Estágio planejado Level 3: Estágio gerido Level 4: Estágio integrado Level 5: Estágio continuado
Auditoria Colaborativa. Autores: P. Fraser, C. Farrukh e M. Gregory, 2003; P. Fraser, J. Moultrie, e M. Gregory, 2002.	Desenvolvimento de produto é uma atividade inerentemente colaborativa, envolvendo ambos os grupos, os internos e os parceiros externos. Poucas firmas possuem todas as habilidades e recursos para desenvolver	Estágios: 7 Etiqueta: elementos Itens: colaboração; estratégias; processos de desenvolvimento estruturados; <i>design</i> de sistema e divisão de tarefas; seleção de parceiros; iniciação de projeto; gestão	Level 1 Level 2 Level 3 Level 4

<i>Grid</i> de Maturidade	Descrição	Áreas	Níveis de Maturidade
	produtos tecnologicamente complexos dentro da própria empresa. Ainda que a colaboração externa seja considerada difícil, a capacidade de colaborar de forma bem-sucedida tem sido considerada como uma vantagem competitiva importante. Para assegurar boas práticas de colaboração, Fraser et al. desenvolveram um modelo de maturidade de colaboração.	de parcerias; desenvolvimento de parceria;	
Design Colaborativo Integrado (ICD). Autores: S. Austin, A. Baldwin, J. Hammond, M. Murray, D. Root, D. Thomson e A. Thorpe, 2001.	Austin et al. apresenta três <i>grids</i> de maturidade, relativos a três diferentes aspectos de ICD integrados. Todos seguem a mesma estrutura. Seis níveis de maturidade são assignados para seis aspectos chave da área assignada.	Estágios: 7 Etiqueta: Práticas e aspectos chave Itens: A: Reconhecimento e entendimento de SCM dentro da organização, B: Compromisso de alta gerência, C: Coesão na organização, D: Relacionamento com provedor, E: Comprometimento de funcionários, G: Troca de informação sobre cadeia de suprimentos.	Level 1: não sabe Level 2: Não pensou sobre Level 3: Pensando em fazer algo a respeito Level 4: Fazendo como negócio normal Level 5: Completo lançamento e melhoras.
Atlas de <i>Design</i> : uma ferramenta para auditar a capacidade de <i>design</i> . Autores: M. Bruce e J.	Bruce e Bessant assumem que <i>design</i> é um processo de negócios e tem como objetivo estabelecer “Completa gestão de <i>design</i> ”.	Estágios: 15 Etiquetas: Áreas de questionamento Item: planejando para <i>design</i> , Processos para <i>design</i> , recursos para	Level 1 Level 2 Level 3 Level 4

<i>Grid de Maturidade</i>	Descrição	Áreas	Níveis de Maturidade
Bessant, 2002.	tornando o <i>design</i> parte da preocupação de todos. Oferecem uma variedade de ferramentas e técnicas, com as quais o <i>design</i> pode ser gerenciado, uma das quais é a utilização de uma abordagem de modelo de maturidade com o tema Atlas de <i>Design</i> .	<i>design</i> , pessoas para <i>design</i> , cultura para <i>design</i> .	
Maturidade em Gestão de Conhecimento (KMM). Autores: U. Kulkarni e R. St Louis, 2003.	Kulkarni e St. Louis desenvolveram um instrumento que organizações podem utilizar para maturidade de sua gestão da informação.	Estágios: 4 Etiqueta: áreas de maturidade chave Itens: Lições aprendidas, <i>Expertise</i> , informação, conhecimento estruturado.	Level 1: Possível Level 2: Encorajado Level 3: Permitido/ Praticado Level 4: Gerenciado Level 5: melhora contínua
Modelo de maturidade de processo de informação (IPMM). Autores: J. Hackos, 2004.	Empresas frequentemente coletam informação sobre seus consumidores, produtos, fornecedores, inventário e finanças. Porém, com o passar do tempo, pode tornar-se crescentemente difícil manter de forma precisa a informação em um formato lógico e útil. Nesse sentido, Hackos desenvolveu	Estágios: 8 Etiqueta: Características Itens: Estrutura organizacional, garantia de qualidade, planejamento, agendamento, contratação e treinamento, <i>design</i> de publicações, controle de custos, gestão da qualidade.	Level 0: Esquecido Level 1: Ad-hoc Level 2: Rudimentar Level 3: Organizado e repetitivo Level 4: Gerenciado e sustentável

<i>Grid de Maturidade</i>	<i>Descrição</i>	<i>Áreas</i>	<i>Níveis de Maturidade</i>
	<i>grids</i> da maturidade para ajudar empresas a melhorar práticas de desenvolvimento de informação.		
Modelo de maturidade em processos de negócio. Autor: D. M. Fisher, 2004.	O modelo de maturidade em processos de negócio foi desenvolvido para identificar oportunidades de otimização.	Estágios: 5 Etiqueta: Níveis de mudança Itens: estratégia, controles, processo, pessoas, TI.	Estado 1: Siloed Estado 2: Integrado taticamente Estado 3: Enfocado a processos Estado 4: empresa otimizada Estado 5: rede inteligente operativa
Matriz de trabalho em equipe efetivo. Autores: Constructing Excellence, Effective Teamwork. A Best Practice Guide for the Construction Industry. Watford, Herfordshire, U.K., 2004.	A Matriz de trabalho em equipe efetivo tem o objetivo de melhorar o trabalho em equipe e a colaboração entre profissionais.	Estágios: 6 Etiqueta: aspectos chave Itens: identidade de time, visão compartilhada, comunicação, colaboração e participação, negociação e resolução de problemas.	Level 0 Level 1 Level 2 Level 3 Level 4

<i>Grid</i> de Maturidade	Descrição	Áreas	Níveis de Maturidade
Matriz gerenciando Empresas sustentáveis (Matriz MaSC). Autores: R. Woodall, I. Cooper, D. Crowhurst, M. Hadi e S. Platt (2001)	A matriz gerenciando Empresas sustentáveis tem o objetivo de ajudar gerentes a introduzir e desenvolver a prática de negócios mais sustentáveis.	Estágios: 6 Etiqueta: aspectos chave Itens: responsabilidade, planejamento, comunicação, implementação, auditoria.	Level 1 Level 2 Level 3 Level 4 Level 5
Auditoria de processo de design. Autor: J. Moultrie, 2007, 2004.	Tem como objetivo trazer atenção de problemas em <i>design</i> de produto e apoiar gerentes em melhorar tanto o produto quanto o processo utilizado para entregá-lo.	Estágios: 24 Etiqueta: Atividades de <i>design</i> chave Itens: Captura de requisitos; <i>design</i> de conceito; Implementação; geração de projeto; gestão de projeto.	Level 1: nenhum/ad-hoc Level 2: parcial Level 3: formal Level 4: imerso na cultura
Método <i>Grid</i> de Comunicação em <i>design</i> de engenharia (CGM). Autores: A. M. Maier, C. M. Eckert e P. J. Clarkson, 2006; A. M. Maier, M. Kreimeyer, U. Lindemann e J. P. Clarkson, 2009; A. M. Maier, M. Kreimeyer, C. Hepperle, C. M. Eckert, U. Lindemann, e P. J. Clarkson, 2008.	O Método <i>Grid</i> de Comunicação foi desenvolvido por Maier et al., para melhorar conhecimentos acerca de fatores que influenciam a comunicação em <i>design</i> de engenharia e é utilizado como ferramentas de melhoria.	Estágios: 45 Etiqueta: fatores Itens: produto com expressão de produto; informação com gestão de informação; time com reconhecimento de time; organização com estrutura organizacional.	Level A: <i>Status quo</i> / nenhuma ação Level B: mudança de ação Level C: mudança de ação e atitude Level D: adaptação continua
Modelo Manchester de	Parker et al. desenvolveram um	Estágios: 9	Level 1: patológico

<i>Grid de Maturidade</i>	<i>Descrição</i>	<i>Áreas</i>	<i>Níveis de Maturidade</i>
Segurança de pacientes (MaPSaF). Autores: D. M. Ashcroft, C. Morecroft, D. Parker, e P. R. Noyce, 2005; D. Parker, M. Lawrie, J. Carthey e M. Coultous, 2008.	<i>grid</i> de maturidade que ajuda organizações a refletir em seu progresso desenvolvendo uma cultura de segurança para pacientes.	Etiqueta: aspectos da cultura de segurança Itens: <i>benchmarking</i> ; tendências e estatísticas; auditorias e revisões; relato de acidentes/incidentes; investigação e análise; relatórios de perigo e falta de segurança; plano de trabalho incluindo PTW; gestão de jornada; gestão de empreiteiro.	Level 2: reativo Level 3: calculador e burocrático Level 4: proativo
Auditoria de processo NPD. Autores: K. B. Kahn, G. Barczak e R. Moss, 2006.	A auditoria de processo NPD propõe um modelo de melhores práticas.	Estágios: 6 Etiqueta: Decisões de gestão de NDP Itens: estratégia, gestão de portfólio, processo, pesquisa de mercado, pessoas, métricas, avaliação de <i>performance</i> .	Level 1 Level 2 Level 3 Level 4
Modelo de maturidade para empresas e processos (PEMM). Autor: M. Hammer, 2007.	Hammer sugere uma abordagem de <i>grid</i> de maturidade para determinar a maturidade de uma empresa. Em cada versão, quatro níveis de maturidade são assignados contra treze “possibilitadores”, na versão de processo, e “capacidades”, na versão da empresa.	Estágios: 26 Etiqueta: possibilitadores e capacidades Itens: Possibilitadores de processos <i>Design</i> ; <i>performance</i> ; infraestrutura; métricas.	P1/E1 P2/E2 P3/E3 P4/E4

Fonte: A autora, tradução livre a partir de Maier, Moltrie e Clarkson (2012, p.141-144).

Observa-se que os estudos contemplam diversas peculiaridades. Os autores (MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012) chamam a atenção para algumas delas, cujo destaque interessa a esta tese:

- a) a maioria dos estudos representa a maturidade utilizando uma escala crescente de estágios, que evoluem do nível inferior até um nível superior ou de maior maturidade;
- b) a visualização da evolução aparece frequentemente como uma escada ou em gráficos e matrizes;
- c) são quatro os pontos de apoio mais utilizados:
 - existência e adesão a um processo estruturado: o pressuposto é que, quanto mais estruturado um processo e quanto mais transparente em termos de mensurabilidade do desempenho melhor; os níveis variam de 1 a 5, em que o menor nível de maturidade – 1 – corresponde ao nível denominado aprendiz, e o mais alto nível de maturidade – 5 – corresponde a um desempenho desejado de um processo de melhores práticas;
 - alteração na estrutura organizacional: o papel do trabalho está mais relacionado com responsabilidades. A mudança organizacional, no que diz respeito à coordenação de equipes, deve ser iniciada através de mudanças estruturais nos papéis de trabalho e treinamento de habilidades e métodos, com um foco nas pessoas;
 - ênfase nas pessoas: ênfase em competências, formação e construção de relacionamentos. Um número de *grids* de maturidade concebe as pessoas como os melhores pontos de alavancagem para uma evolução em direção à maturidade de colaboração e cooperação. O pressuposto subjacente é que a colaboração bem-sucedida é promovida através de relacionamentos de longo prazo e estruturada no planejamento estratégico de relacionamento; o mais importante é incorporar parceiros externos para a equipe principal. As descrições dos textos, na construção de excelência, abraçam a noção básica de que "quanto mais intercâmbio e participação é praticado entre as equipes, melhor", (grifo dos autores) independentemente da tarefa específica. Além disso, "falta de confiança" e

"lutas de poder" são colocadas no nível mais baixo de maturidade. A suposição subjacente parece ser que a mudança organizacional pode ter sucesso, concentrando-se em intervenções nas relações sociais entre os funcionários, em contraste com as mudanças estruturais;

- ênfase na aprendizagem: alguns autores escolhem adaptar o conceito de aprendizagem de circuito simples e duplo, a fim de discriminar entre os níveis de maturidade.

Há uma lógica comum, mas a operacionalização é diferente. Por exemplo, Strutt et al. (2003) escolheram definir as descrições de texto em um forma prescritiva; Maier, Moltrie e Clarkson (2012), de forma descritiva. Estes últimos escolheram um conceito subjacente de maturidade que progride em direção à sensibilização para as ações adequadas e atitudes. A noção básica de mudança parece ser que a colaboração proativa (Nível C) é favorecida em relação à reativa (Nível B). O mapeamento das situações atuais e desejadas é apontado independentemente dos níveis específicos. Para os autores, a análise mostrou como um mesmo assunto é conceituado de diferentes maneiras nas descrições das células. A descrição "revela" (grifo dos autores) a visão dos pesquisadores em relação aos processos, pessoas e produtos de uma ou diversas organizações. O impacto dessas conceituações muda as iniciativas de como os autores especificam os pontos de apoio. Enquanto alguns *grids* de maturidade podem ser claramente especificados, outros utilizam uma estrutura de dois ou mais pontos de apoio, como por exemplo, Szakonyi (2000), que mistura ênfase em estrutura organizacional e pessoas, como ponto de apoio para a melhoria da capacidade.

Realizada a análise dos modelos de *grid* encontrados na literatura, Maier, Moltrie e Clarkson (2012) constroem uma proposta de roteiro que objetiva orientar e auxiliar o desenvolvimento de outros *grids*. A proposta contempla quatro fases: planejamento, desenvolvimento, avaliação e manutenção. Cada fase abrange uma série de pontos de decisão para o desenvolvimento, como a seleção de áreas de processo, níveis de maturidade e mecanismos de entrega. O objetivo desse roteiro é servir como ponto de referência para a criação de abordagens mais rigorosas de *grids* de maturidade e, conforme comentado na seção

anterior, foi este o modelo adotado nesta tese para a proposição do método objeto deste estudo.

Tal como propõem Maier, Moltrie e Clarkson (2012), nesta tese a abordagem baseada em *grid* de maturidade foi definida como um método para análise, compreensão e reflexão sobre as práticas de comunicação organizacional em um contexto específico: gestão da inovação em empresas de grande porte do setor de energia elétrica.

O conceito de *grids* de maturidade preenche os requisitos para esta pesquisa, pois estes são autoaplicáveis, rápidos de utilizar, analisar e interpretar, além de não necessitarem de consultores externos para aplicação.

O *design* e detalhamento do Grid.COM, inspirado no proposto por Maier, Moltrie e Clarkson (2012), será explicitado no capítulo 5.

Finalizando esta revisão de literatura, apresenta-se, a seguir, as considerações sobre o capítulo, com os achados que subsidiaram teoricamente esta tese, as lacunas de pesquisa, o problema identificado e a forma como este pode ser analisado e estudado empiricamente.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo revisou-se os constructos que subsidiaram teórica e empiricamente esta tese, evidenciou-se as lacunas de pesquisa, identificando-se o problema, bem como as indicações de qual estratégia utilizar para solucioná-lo.

Inicialmente verificou-se os temas relacionados ao contexto, buscando conhecer e identificar quais tópicos são relevantes em relação à inovação e capacidade inovativa, modelos de inovação, assim como quais questões impactam a gestão da inovação nas organizações de grande porte.

Observou-se que a inovação é um processo não linear, de características complexas, que modificam o estado da arte das organizações e que trazem grandes mudanças na estrutura física e social das empresas, carecendo desta forma de gestão. A gestão da inovação, por sua vez, abarca processos e práticas difíceis de implantar e que são repletos de ambiguidades, incertezas, tensões e desequilíbrios. Essas dificuldades, que muitas vezes impossibilitam os atores envolvidos com a inovação de aprender, colaborar e compartilhar o conhecimento necessário para inovar, ocorre por problemas diversos, dentre estes os relacionados à comunicação organizacional.

A constatação de que existem problemas correlatos à comunicação organizacional que dificultam a gestão da inovação no

contexto das grandes empresas gerou a questão de pesquisa proposta nesta tese, já explicitada no capítulo introdutório deste documento.

Em seguida, estudou-se origens e abordagens de comunicação organizacional para identificar sob quais aspectos se trataria o processo. Ao buscar um porto seguro em meio a um campo tão diversificado, identificou-se na literatura recente uma abordagem de comunicação organizacional que encontra nas análises sociais contemporâneas uma perspectiva mais ampla do que as demais, amparadas na visão mecanicista vigente, contemplada na maioria das pesquisas sobre o tema: a abordagem CCO ou a Organização Constituída pela Comunicação.

A abordagem CCO, que posiciona a comunicação organizacional como um processo complexo não secundário, que tanto constitui quanto organiza a organização, bem como a prática que possibilita a aprendizagem e o conhecimento, auxiliou a delimitar o escopo da pesquisa, trazendo o foco para uma concepção de comunicação organizacional extremamente atual e singular.

A adoção desta concepção de comunicação organizacional, observada em outros trabalhos sobre o tema, como a tese de doutorado da professora Adriana Machado Casali, defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC em 2008, reforça a convicção desta pesquisadora, a exemplo dos autores que preconizam a o metamodelo CCO, de que a comunicação organizacional deve ser percebida não apenas como um processo que reflete ou espelha a realidade das organizações, mas também como um processo que é eminentemente simbólico e, desta forma, constrói a realidade das organizações a partir da linguagem e das conversações, que, sob forma de ação, é percebida neste trabalho como prática de comunicação.

Neste capítulo, ainda, foi possível revisar e descrever brevemente alguns modelos de análise da comunicação organizacional, no intuito de identificar aquele que melhor se adequaria ao paradigma e às necessidades da pesquisa. Nesse sentido, identificou-se e detalhou-se, dentre outros, o Modelo de Coorientação Texto/Conversação postulado por um grupo de autores que pesquisam sobre a abordagem CCO, reconhecido no âmbito acadêmico internacional como Escola de Montreal.

Prosseguindo no estudo da literatura, decidiu-se que uma boa resposta à lacuna de pesquisa identificada, e que também inquieta a pesquisadora e, por sua vez, gerou a questão de pesquisa, seria a proposição de um método de análise da comunicação organizacional baseado em maturidade, pois, como compreender e propor melhorias nas

práticas de comunicação se não se conhece o seu estágio de maturidade, ou em que nível se encontram essas práticas? Para subsidiar a construção do método de análise das práticas de comunicação organizacional, verificou-se, na literatura, alguns estudos sobre o tema e definiu-se que uma análise baseada em *grid* de maturidade seria um estudo válido.

Por se tratar de um processo de difícil compreensão e mensuração, a comunicação organizacional necessita de métodos simplificados de análise, sobretudo em contextos de igual complexidade, como é o caso da gestão da inovação, sendo a abordagem de *grid* uma excelente alternativa para se adequar ao contexto em empresas de grande porte, inclusive aquelas do setor elétrico, objeto deste estudo. A pesquisa recente, resultante do trabalho da professora Anja M. Maier, da Universidade Técnica de Lyngby, na Dinamarca, foco da sua tese de doutorado na Universidade de Cambridge (UK), foi identificada e muito auxiliou esta pesquisadora no *design* do método ora proposto. Por ser um estudo único e de grande impacto, adotou-se, para o Grid.COM, modelagem similar à postulada por Maier (2007).

A proposta do método, que consta do capítulo 5 desta tese, conta, além do preconizado por Maier (2007), de outros aspectos e métricas postuladas na abordagem CCO e no Modelo de Coorientação Texto/Conversação, modelo que, especificamente, contribuiu para subsidiar e compor o Grid.COM na etapa de definição dos níveis de maturidade das práticas de comunicação organizacional.

De posse dos conhecimentos adquiridos sobre os temas da literatura que apoiaram o desenho da pesquisa, com a identificação da lacuna de pesquisa, a proposição da questão de pesquisa e a estratégia para solucionar o problema identificado, chegou o momento de ir a campo para buscar aqueles outros aspectos que auxiliariam na consecução dos objetivos da pesquisa.

Os estudos de caso nas empresas de distribuição de energia tanto no Brasil quanto na França são explorados no capítulo 4. Logo após, apresenta-se o capítulo 5, que trata do *design* do método Grid.COM. Antes, e em seguida a estas considerações, tratar-se-á da metodologia de pesquisa, com a caracterização, universo, instrumentos e os demais tópicos relativos aos passos executados durante o trabalho de campo.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é expor o percurso metodológico, ou seja, a caracterização da pesquisa, o universo, bem como os métodos e as técnicas utilizados para a coleta e a análise dos dados durante as etapas de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A opção por um determinado percurso metodológico em pesquisa científica está relacionada ao problema a ser pesquisado, aos objetivos e às peculiaridades da área de pesquisa do projeto.

Observando-se que a área de Engenharia de Produção está situada entre as demais engenharias, a administração, a economia e as ciências sociais, espera-se, dos pesquisadores, “fazer escolhas adequadas para gerar conhecimento válido para o desenvolvimento da área” (MARTINS, 2012, p. 31).

Tendo em vista que o estudo da comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação em grandes empresas parece tratar-se de um fenômeno social complexo, conforme verificado na literatura, optou-se, nesta tese, por uma abordagem subjetiva e qualitativa.

Na pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2010), investigam-se fenômenos sociais complexos, não mensuráveis, mas qualificáveis; considera-se que existe uma relação indissociável entre o mundo objetivo e o subjetivo, que não pode ser traduzida em números. A indução é a ferramenta de análise de dados; e o ambiente natural, fonte para a coleta destes. Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador é o instrumento chave.

Na Engenharia de Produção (CAUCHICK; MIGUEL, 2012), a adoção da pesquisa qualitativa envolve o pesquisador e a organização, em uma dinâmica na qual se busca, a partir da interação com os indivíduos, a observação e a coleta de evidências, em que a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa.

Esta tese caracteriza-se ainda como pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com um problema, com vistas a torná-lo explícito.

Neste trabalho, utilizou-se o estudo de caso como fonte dos dados empíricos, bem como referência para comparação entre teoria e prática.

Trata-se de um estudo de casos múltiplos (YIN, 2009), ou seja, realizado em mais de uma organização. Quando se fala de estudos dessa natureza, deve-se ter como base uma unidade de investigação. No caso desta tese, é a comunicação organizacional. Os estudos de casos, sendo um estudo empírico, devem ser focados na descrição, caracterização e análise da unidade de investigação.

Logo, estudos de caso respondem a questionamentos de pesquisa tipo “como” ou “por que”, por serem mais explanatórios, e “lidam com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências” (YIN, 2009, p.56).

O nível de análise pesquisado foi o organizacional, e a unidade de análise, a própria organização, olhando basicamente para o nível micro, conforme delineamento explicitado no capítulo 1.

A decisão de estudar os casos de duas empresas em países diferentes, Brasil e França, foi tomada com o intuito de construir uma análise mais robusta e diversa, mas não comparativa (EISENHART, 1989). A oportunidade de conhecer uma grande empresa francesa, reconhecidamente inovadora, trouxe a possibilidade de, além de ampliar o escopo da pesquisa, conhecer as peculiaridades das práticas de comunicação organizacional que apoiam o processo de inovação em outra cultura organizacional. Além de se entender o que a diferença da realidade brasileira, buscou-se compreender o que se pode aprender com esta diversidade.

Observa-se que a perspectiva metodológica desta pesquisa é similar à encontrada em outros estudos empíricos que trazem a abordagem de comunicação organizacional preconizada pelos autores da Escola de Montreal, conforme explicitado no capítulo 2.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

As empresas pesquisadas são do setor de energia elétrica, consideradas de grande porte, segundo critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ou aquelas com mais de 500 funcionários. Uma descrição do setor elétrico tanto do Brasil quanto da França será apresentada no capítulo 6, dedicado aos estudos de caso.

A primeira empresa pesquisada foi a francesa ERDF-FRANCE e, posteriormente, após o retorno do estágio no exterior, junto à Ecole des Mines de Nancy e Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs (ERPI) – Ecole Nationale Supérieure em Génie des Systèmes et de L’innovation, no Doutorado Sanduíche oportunizado pela CAPES/MEC,

a pesquisa ocorreu na CPFL Energia AS, empresa brasileira com sede em Campinas, Estado de São Paulo.

Já a aplicação e validação do método proposto foram realizadas em duas empresas do mesmo porte, setor e área, no Brasil: a Companhia Paranaense de Energia (COPEL), com sede no município de Curitiba (PR) e a Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), sediada na cidade de Florianópolis (SC). O detalhamento sobre como se deu a aplicação e validação, bem como os achados observados, serão apresentados no capítulo 6.

A ERDF-FRANCE é uma empresa que atua em toda a França, como gestora da rede pública de energia, e distribui 95% da energia elétrica produzida no país. A unidade pesquisada ERDF – Lorraine está sediada na Ville de Nancy, Região da Lorraine, norte da França. Um maior detalhamento sobre a empresa e o processo de inovação se encontra no capítulo 4.

A CPFL Energia é um grupo privado, que atua nos segmentos de distribuição, geração e comercialização de energia elétrica e de serviços de valor agregado. No segmento de distribuição, a CPFL é líder, com 13% de participação no mercado brasileiro, atendendo a 7,4 milhões de clientes. A empresa tem sua sede no município de Campinas, interior do Estado de São Paulo, região Sudeste do Brasil. Da mesma forma o detalhamento sobre esta empresa e seu processo está no capítulo 4 desta tese.

A empresa francesa foi inicialmente contatada pelas professoras Marie Reine Boudarel (Ecole des Mines) e Laurie Morel (ERPI). Naquela ocasião, foi apresentada a proposta de pesquisa e agendada uma reunião na sede da empresa, para detalhamento do projeto. Essa dinâmica foi iniciada na primeira quinzena de junho de 2013, no terceiro mês de vigência do estágio na França.

A reunião para detalhar o projeto e apresentar o protocolo de pesquisa de campo aconteceu na sede da Regional Lorraine, na Ville de Nancy, e contou com a participação desta pesquisadora, da professora Boudarel, e de dois representantes da ERDF. Na reunião foi apresentado o detalhamento de como ocorre o processo de inovação na ERDF e acordado entre as partes de que forma seria conduzida a pesquisa na Regional. Naquele mesmo dia, esta pesquisadora recebeu convite, prontamente aceito, para uma reunião mensal de avaliação das ideias inovadoras sugeridas pelos funcionários, que aconteceria na semana seguinte.

Em relação ao estudo de caso no Brasil, inicialmente, identificaram-se duas empresas, que constavam do *ranking* internacional

de empresas inovadoras pertencentes ao setor de distribuição de energia. Dessa forma, optou-se por agendar com as duas empresas; entretanto somente uma delas se disponibilizou a participar da pesquisa naquele momento. O agendamento com esta empresa, para apresentação da proposta de pesquisa, foi realizado via *e-mail*.

O processo, entre o primeiro contato, em meados de outubro de 2013, e a realização da pesquisa de campo, demorou cerca de três meses até a sua conclusão. Este fato deveu-se principalmente a questões de agenda das pessoas nas duas empresas. Esta pesquisadora visitou a primeira empresa, que não aderiu à pesquisa, em meados de janeiro de 2014. Logo após, ainda no mês de janeiro, obteve-se a adesão da empresa CPFL à pesquisa.

Em seguida à confirmação do interesse em participar da pesquisa, a pesquisadora visitou a CPFL na sua sede em Campinas, em fevereiro de 2014, e apresentou detalhadamente o protocolo de pesquisa para a responsável da área de inovação. Após essa reunião, uma agenda de entrevistas foi combinada e executada em três dias, na sede em Campinas, nesse mesmo mês.

As entrevistas transcorreram dentro do acordado com a empresa, atingindo-se dessa forma os objetivos do trabalho.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Utilizou-se, como fontes de informação, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica subsidiou a pesquisa teórica e empírica ao longo de todo o percurso e foi realizada mediante pesquisa a bases de periódicos científicos, a partir de material já publicado, principalmente artigos e teses. Devido ao número pouco expressivo de trabalhos relacionados aos temas comunicação organizacional, gestão da inovação e maturidade no contexto de grandes empresas, optou-se em pesquisar os temas separadamente, conforme já comentado no capítulo 1.

O protocolo de pesquisa, com procedimentos e regras gerais para a condução da pesquisa de campo (CAUCHICK; MIGUEL, 2012), foi apresentado na qualificação em novembro de 2012 e redefinido durante o estágio na França, devido a sugestões da coorientadora prof^a Marie Reine Boudarel e tendo em vista as características da empresa pesquisada. Esse protocolo foi validado em dois momentos: o primeiro, com a professora Marie Reine Boudarel, e num segundo momento, com um grupo de pesquisadores, mestrandos, doutorandos, pós-doutorandos e graduandos vinculados ao ERPI, em junho de 2013.

O protocolo de pesquisa foi apresentado ao grupo em uma reunião presencial, recebeu contribuições, sobretudo, em relação aos termos utilizados no roteiro de entrevista semiestruturado na língua francesa e, após os ajustes, pôde ser executado na empresa francesa.

O mesmo protocolo foi adotado na empresa brasileira, e os ajustes no roteiro de entrevistas foram igualmente realizados na língua portuguesa, pela pesquisadora.

Em relação aos instrumentos para a coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas e observação direta na empresa francesa, e entrevistas, na brasileira. Os questionários utilizados estão localizados nos Apêndices A e B. Estes questionários foram divididos em quatro blocos de perguntas, que objetivavam conhecer as empresas e os atores que participam do processo de inovação, bem como responder aos objetivos específicos apontados no capítulo 1 desta tese (itens 2, 3 e 4), a saber:

- a) identificar a experiência e a percepção do entrevistado sobre a empresa (cinco questões);
- b) identificar a percepção do ator (entrevistado) sobre a gestão da inovação na empresa (seis questões);
- c) identificar a percepção do ator (entrevistado) sobre a comunicação organizacional no processo de gestão da inovação na empresa e identificar práticas de comunicação organizacional apropriadas na gestão da inovação na empresa (dez questões);
- d) percepções genéricas do ator (entrevistado) sobre a comunicação organizacional na empresa (duas questões).

As perguntas que constam do questionário semiestruturado, utilizado nas duas empresas objeto dos estudos de caso, excetuando-se as que são destinadas a identificar a experiência e percepção dos Atores sobre a empresa, e que auxiliaram a responder aos objetivos específicos, foram formuladas tendo em vista os estudos da literatura sobre os temas comunicação organizacional e gestão da inovação. No quadro 9 é possível verificar as questões e os respectivos autores.

Quadro 9 – Questões e autores

1. Identificação da experiência e percepção sobre a empresa
<p>1.1 Poderia descrever qual é o negócio da empresa?</p> <p>1.2 Qual a sua função na empresa?</p> <p>1.3 Quanto tempo trabalha na empresa?</p> <p>1.4 Quais são as razões do sucesso da empresa?</p> <p>1.5 Quais são os valores fundamentais da empresa?</p>
2. Percepção dos atores sobre a gestão da inovação (objetivos específicos). Autores: Dougherty (1994); Akrich, Callon e Latour (2002); Tidd, Bessant e Pavit (2005); Bikkinshaw, Hamel e Mol (2008); Harder (2011).
<p>2.1 Como é a inovação na empresa?</p> <p>2.2 Os processos são claros, você compreende como tudo se passa?</p> <p>2.3 Poderia descrever os processos?</p> <p>2.4 Você acredita que a inovação é uma coisa boa para a empresa?</p> <p>2.5 Você acredita que a inovação é uma coisa boa para os colaboradores e clientes?</p> <p>2.6 Como você participa do processo de inovação?</p>
3. Percepção dos atores sobre a comunicação organizacional e identificação das práticas utilizadas (objetivos específicos). Autores: Yan e Dooley (2013); Maier, Moltrie e Clarkson (2012); Boly (2008); Bartels et al. (2007); Johnson e Lederer (2005); Becera e Gupta (2003); Putnam, Phillips e Chapman (2004).
<p>3.1 Como é a CO na empresa?</p> <p>3.2 Como é a CO na inovação?</p> <p>3.3 Poderia dizer quais são as práticas utilizadas no processo</p> <p>3.4 Você considera que a quantidade é suficiente?</p> <p>3.5 Você compreende todas as práticas de CO? Se não, por quê?</p> <p>3.6 Quais são as práticas de CO a que você tem acesso?</p> <p>3.7 Você costuma receber <i>feedback</i>?</p> <p>3.8 Como é a CO face a face?</p> <p>3.9 Como é a CO mediada pelas TICs?</p> <p>3.10 Quais são as práticas que você prefere utilizar?</p>
4. Questões finais (não obrigatórias)
<p>4.1 Como você avalia a CO no processo de inovação na empresa?</p> <p>4.2 Você gostaria de comentar mais alguma coisa?</p>

Fonte: A autora (2016).

As entrevistas, tanto na França quanto no Brasil, foram realizadas com os atores, gerentes, coordenadores e funcionários que efetivamente participam do processo de inovação, conforme os objetivos de pesquisa.

Inicialmente foram identificadas as pessoas que estariam disponíveis para participar. Na sequência, foi encaminhado um *e-mail*, para agendar com essas pessoas uma data e horário para a entrevista. Antes do início da entrevista, a pesquisadora apresentava a proposta do trabalho e esclarecia sobre os objetivos da atividade. Na França, foram enviadas solicitações de agenda para 30 pessoas. Entretanto, devido ao período do ano, dedicado às férias de verão, somente oito entrevistas foram confirmadas.

Na empresa francesa, os participantes foram os colaboradores de nível gerencial, técnico e operacional, que desempenham o papel de facilitadores (*Relais*) do processo de inovação junto aos demais funcionários, nos três níveis de atuação. A média de anos de trabalho dessas pessoas na empresa ERDF é de 25 anos. Sendo assim, na França foram entrevistados oito atores.

Na empresa brasileira, no entanto, foram entrevistados 15 colaboradores, todos de nível gerencial e com atuação efetiva na área de inovação. A média de tempo de serviço dos entrevistados na CPFL é de 17 anos.

Todas as entrevistas, tanto em francês como em português, foram gravadas mediante autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas nas línguas de origem. As transcrições em francês foram realizadas pela pesquisadora e posteriormente validadas por uma profissional fluente na língua francesa. As transcrições em português foram realizadas somente pela pesquisadora.

Utilizou-se também a observação direta, o que possibilitou à investigadora verificar *in loco* algumas práticas de comunicação que as empresas utilizavam no processo de gestão da inovação. Essa dinâmica funcionou satisfatoriamente, sobretudo na empresa francesa, e foi bastante proveitosa, pois possibilitou obter dados e informações a partir de opiniões, comportamentos e condições ambientais relevantes, em reuniões e nos locais de trabalho dos entrevistados. A pesquisadora foi autorizada a obter algumas fotografias em ambas as empresas. Essas provas observacionais forneceram informações adicionais sobre o objeto de estudo, conforme poderá ser verificado no capítulo dedicado aos estudos de caso. O quadro 10 detalha as visitas e atividades realizadas durante pesquisa nas agências da ERDF, durante o estágio na França.

Quadro 10 – Atividades realizadas na ERDF – Lorraine (France)

Data	Local	Atividade
04-06-2013 (1h)	Sede – Nancy	Apresentação da proposta de pesquisa na sede da Empresa ao Diretor de Inovação e Gestora da área de Inovação
17-06-2013 (6h)	Sede – Nancy	Reunião Clip
25-06-2013 (2h)	Sede – Nancy	Visita – Entrevista
02-07-2013 (1h)	Sede – Nancy	Entrevista
12-07-2013 (2h)	Agência Epinal	Visita – Entrevista
23-07-2013 (1h)	Sede – Nancy	Entrevista
24-07-2013 (2h)	Agência Thionville	Visita – Entrevista
07-08-2015 (1h)	Agência Thionville	Entrevista
23-08-2013 (2h)	Agência Metz	Visita – Entrevista
25-08-2013 (2h)	Agência Heillecourt	Visita – Entrevista
13-09-2013 (2h)	Agência Epinal	Apresentação e validação das análises parciais das entrevistas para a gestora da área de inovação.
20-09-2013 (1h)	Sede – Nancy	Apresentação da pesquisa aos gestores da área de recursos humanos. Recebimento de documentos com dados e informações gerais sobre a Regional ERDF – Lorraine.

Fonte: A autora (2016).

Na empresa francesa, a pesquisadora teve oportunidade de participar de um momento importante do processo de inovação na ERDF, segundo a gestora da área. Trata-se da reunião CLIP, momento em que toda a equipe dedicada à inovação na regional se reúne para avaliar as ideias propostas pelos colaboradores. Essa prática é considerada pelos participantes como uma das ações mais importantes do processo e está apontada no capítulo 4.

Ainda na empresa francesa, diversos documentos foram disponibilizados para a pesquisa. Estes podem ser caracterizados como fonte indispensável de dados. Segundo Yin (2005), a finalidade mais importante da documentação é corroborar e valorizar as informações oriundas de outras fontes.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, de forma descritivo-interpretativa, utilizou-se a análise de conteúdo. A análise de conteúdo agrupa diversas técnicas de análise de comunicações, para descrever tanto o conteúdo das mensagens quanto os indicadores do que foi produzido. O objetivo é determinar as condições de produção ou a natureza das mensagens. A inferência, ou habilidade de deduzir de maneira lógica, é a principal “ferramenta” do pesquisador, na análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Assim, nesta tese buscou-se identificar o conteúdo e o significado das mensagens contidas em documentos, bem como inferir a partir de evidências de linguagem, nos textos obtidos por ocasião das entrevistas com os atores envolvidos com a inovação, buscando respostas aos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e compreender como os atores percebem a gestão da inovação;
- b) identificar e compreender como os atores percebem a comunicação organizacional no processo de gestão da inovação;
- c) identificar e compreender quais práticas de comunicação organizacional foram utilizadas no processo.

No caso da empresa francesa, foi possível ampliar o entendimento das mensagens (textos) nas entrevistas semiestruturadas com os atores, a partir da exploração dos diversos materiais (práticas) disponibilizados pela empresa, como *e-mails*, *folders*, livretos, relatórios, apresentações, cartazes, *banners* etc., bem como a partir das visitas de observação realizadas durante as atividades das quais esta pesquisadora teve oportunidade de participar. Esses achados estão descritos no capítulo 4, dedicado aos estudos de caso.

Na empresa brasileira, os dados obtidos são oriundos das entrevistas semiestruturadas realizadas com os atores envolvidos com o processo, bem como a disponibilização de documento (apresentação em *power point*). Destaca-se que, na empresa brasileira, devido à indisponibilidade de agenda, a pesquisadora não pôde participar de outras atividades. Logo, a pesquisa observacional ficou limitada.

O desenvolvimento da análise, após a transcrição das entrevistas e seleção dos documentos obtidos nas empresas, obedeceu às seguintes etapas, segundo Bardin (2011):

- a) pré-análise: compreendeu leitura flutuante, escolha dos documentos, constituição do *corpus* e preparação do material.

Esta etapa foi dedicada a ler e reler diversas vezes as entrevistas e os documentos disponibilizados, a fim de se estabelecer um contato com os documentos, para em seguida selecionar aqueles suscetíveis de contribuir com o objetivo da pesquisa e com o problema levantado; em seguida, procedeu-se a uma redução de dados, selecionando-se aqueles que foram considerados como passíveis de procedimentos analíticos, formando o *corpus* (BARDIN, 2011) ou o conjunto dos documentos da pesquisa, tendo em vista ainda a representatividade e a pertinência da amostra. A preparação do material consistiu em criar diversos quadros com as transcrições das entrevistas, e o agrupamento dos documentos de acordo com a tipologia de cada um (documentos em formato digital, documentos em papel);

- b) exploração do material: compreendeu a codificação das transcrições em unidades de análise (utilizou-se, para tanto, de planilhas que foram arquivadas em formato digital, com as anotações das impressões da pesquisadora) e análise dos materiais em papel e digital (utilizou-se, para isso, de planilhas em formato digital, com as anotações das impressões da pesquisadora). As unidades de análise foram definidas de acordo com os objetivos específicos supracitados;
- c) análise e interpretação: procedimento por meio do qual a pesquisadora reduziu e interpretou o que foi expresso – em textos – pelos atores entrevistados. As respostas foram categorizadas e agrupadas, para posterior análise a partir de inferências e interpretações. As categorias sintetizavam os dados de acordo com que se buscava identificar e compreender nos objetivos específicos, tendo em vista a teoria pesquisada. O conjunto das descobertas, que, mais uma vez, estavam relacionadas à concretização dos objetivos específicos, auxiliaram no desenvolvimento do método.

Concluída a descrição de como foram realizadas as análise, na próxima seção apresentam-se as fases e etapas da pesquisa realizada.

3.5 FASES E ETAPAS DA PESQUISA

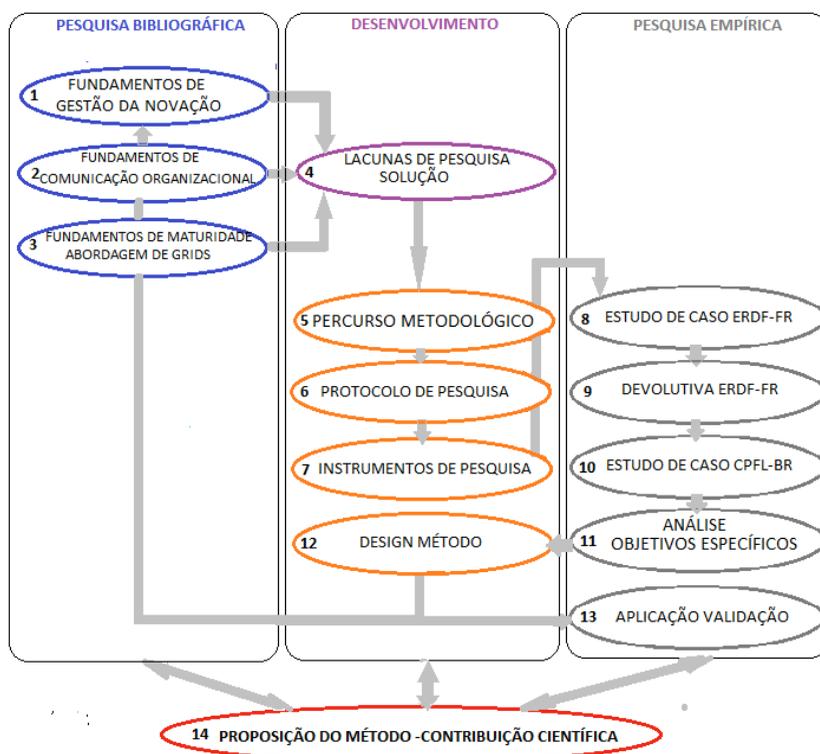
Uma pesquisa é iniciada a partir da inquietação do pesquisador acerca de determinado problema relacionado a um tema ou contexto, ou, no caso específico desta tese, de temas relacionados à comunicação

organizacional e à gestão da inovação em um contexto específico: empresas de grande porte.

Porém, para se chegar a um resultado satisfatório e obter as respostas às inquietações e curiosidades do pesquisador, é necessário planejar e organizar as fases e etapas da pesquisa, procurando determinar quais ações e atividades serão executadas.

Nesse sentido, na figura 6 é possível visualizar as fases e etapas desta pesquisa. Logo após, detalha-se as ações e atividades executadas, bem como os produtos obtidos em cada uma das fases e etapas.

Figura 6 – Etapas da pesquisa



Fonte: A autora (2016).

Conforme a figura 6, esta pesquisa possui três fases: pesquisa bibliográfica, desenvolvimento e pesquisa empírica, além de 14 etapas, que serão descritas a seguir.

Para que a pesquisa realmente comece, e os conhecimentos do pesquisador sejam ampliados, é necessário que se pesquise na literatura como se apresenta o estado da arte dos temas em relação ao contexto, conforme etapas 1, 2 e 3. Vasculhar a literatura vai indicar ao pesquisador quais lacunas – etapa 4 – de pesquisa desvendar, bem como os possíveis caminhos para solucionar essas lacunas. No caso deste trabalho, estudaram-se os temas focando o contexto das grandes empresas, conforme delineado no capítulo 1.

Ampliados os conhecimentos sobre os temas e o contexto, encontrada uma ou mais lacunas de pesquisa, já é possível propor um percurso metodológico – etapa 5 –, que será o guia que levará o pesquisador pelos caminhos da pesquisa. Após, define-se o protocolo de pesquisa – etapa 6 –, que contém o detalhamento de como a pesquisa irá acontecer, quais instrumentos de coleta serão utilizados, quais dados deverão ser coletados, qual a análise a ser feita, além de um detalhamento da pesquisa.

Os instrumentos de pesquisa são definidos em seguida – etapa 7. Neste estudo, o instrumento escolhido foi o roteiro de entrevista semiestruturado, que, juntamente com outros procedimentos, como observação e busca de documentos em papel e digital, subsidiou a pesquisa com dados, informações e conhecimentos.

Concluídas as etapas de planejamento da pesquisa, é chegado o momento de ir a campo, identificando-se previamente o universo ou, no caso desta tese, qual(is) empresa(s) contatar e a qual(is) solicitar apoio na pesquisa. Estas etapas – 8 e 10 – foram realizadas em países diferentes e em empresas diferentes, conforme já relatado. Antes de se iniciar a pesquisa na segunda empresa, localizada no Brasil, optou-se por realizar uma análise preliminar dos achados na primeira empresa, localizada na França, para validar os instrumentos de pesquisa, assim como apresentar os resultados preliminares às pessoas que colaboraram com o estudo, e é disto que se trata a etapa 9.

De volta ao Brasil, realizou-se o segundo estudo de caso, que resultou na etapa 10. Os estudos de caso compreenderam ainda as análises dos dados obtidos – etapa 11. As análises subsidiaram a pesquisa com informações detalhadas sobre as empresas e também responderam aos objetivos específicos, expostos no capítulo introdutório. Também auxiliaram a construir o método proposto, juntamente com o que foi visto na revisão de literatura – etapa 12.

Com a definição da proposta do *design* do método, passou-se à sua validação – etapa 13 –, realizada em duas empresas brasileiras do mesmo porte e setor das outras duas já pesquisadas. De posse dos

resultados da validação e das contribuições dos pesquisados nas empresas, chegou-se à versão final e resultado do estudo, o método Grid.COM, que se destina a analisar as práticas de comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação em organizações de grande porte, assim como as suas contribuições científicas – etapa 14.

Encerrado o capítulo dedicado à Metodologia, apresenta-se, em seguida, o capítulo 4, dedicado aos estudos de caso.

4 ESTUDOS DE CASO NA FRANÇA E NO BRASIL

Neste capítulo, exploram-se os estudos de caso realizados nas duas empresas do setor de distribuição de energia elétrica, a francesa ERDF e a brasileira CPFL.

Conforme ressaltado anteriormente, além do identificado na literatura, foi a partir destes estudos que se construiu o método proposto, com a identificação das práticas de comunicação que constam do Grid.COM.

Além das informações genéricas sobre as empresas, detalha-se os processos de gestão da inovação de cada uma, bem como se descreve os resultados das análises das entrevistas, no intuito de responder aos objetivos específicos, conforme já explicitado no capítulo relacionado à Metodologia. Antes, os setores de energia elétrica francês e brasileiro são brevemente caracterizados.

4.1 ESTUDO DE CASO: ERDF – FRANCE

L'entreprise fait vivre au quotidien les valeurs auxquelles elle est attachée : la recherche de la performance, le respect de la personne, la responsabilité environnementale, l'exigence d'intégrité et l'engagement de solidarité. Mahe, Laetitia (ERDF)

A empresa vive todos os dias os seus valores: a busca de desempenho, o respeito pelo indivíduo, a responsabilidade ambiental, a exigência de integridade e o compromisso com a solidariedade.

4.1.1 Caracterização do setor de Energia Elétrica francês

O setor de energia elétrica francês surgiu no século passado, com as primeiras redes de distribuição de eletricidade, em 1884. Naquela época, as redes forneciam energia principalmente para as indústrias, que estavam em franca expansão, além de iluminação pública para as áreas urbanas, sob licença municipal. Essas demandas de geração e distribuição tornaram o mercado de energia atrativo e emergente, atraindo recursos financeiros expressivos e tornando-se uma indústria independente (SOUTO, 2000).

No entanto, Souto (2000) destaca que o setor se desenvolveu naquele período de forma totalmente anárquica. Sem regulação, as usinas geradoras e as distribuidoras operavam sob variados regimes de licenças e sob o domínio do capital privado.

Somente a partir de 1906 regulamentou-se a distribuição e atribuiu-se às municipalidades a autoridade de licenciar as atividades relacionadas à energia elétrica. A indústria se expandiu rapidamente e, na época da Primeira Guerra, existiam cerca de 20 mil concessões de energia elétrica, com cerca de 1.500 empresas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no país, que operavam concessões de suprimento de gás, iluminação pública e linhas de trens urbanos (SOUTO, 2000).

Em 1938, devido a diversos problemas identificados no setor, o governo francês decidiu interferir e implantar um amplo plano setorial denominado Programa 38, que previa o investimento público e privado de cerca de 3 bilhões de francos, para desenvolver a geração de energia elétrica de origem hidrelétrica. Esses planos foram abortados pelo início da Segunda Guerra. Entretanto, foi nesse período que surgiu a rede interconectada francesa, com um centro nacional localizado em Paris (SOUTO, 2000).

Em 1946, o sistema foi totalmente nacionalizado, com a desapropriação das empresas privadas e a manutenção das companhias municipais do setor e as companhias de capital misto. Naquele momento então surge a *Electricité de France* (EDF), com a missão de reconstruir o sistema elétrico francês (SOUTO, 2000).

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, o setor de energia elétrica francês começou a ser privatizado, embora o governo francês seja o principal acionista da EDF, maior empresa do setor e uma das maiores do mundo².

Atualmente, a França tem o segundo maior setor elétrico na União Europeia (UE), atrás apenas da Alemanha. Em 2013, produziu 536,9 bilhões de quilowatts-hora (Bkwh) de eletricidade e consumiu 433,3 Bkwh. O país depende de energia nuclear para 78% de sua geração de eletricidade³.

A França é o maior exportador líquido de eletricidade na UE. O país enviou 103,6 Bkwh para seus vizinhos em 2013.

² Fonte: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/electricite%C3%A9-de-france-history/>> Acesso em: 12 fev. 2015.

³ Fonte: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/electricite%C3%A9-de-france-history/>> Acesso em: 12 fev. 2015.

Na década de 1970, o governo francês começou a promover a energia nuclear, para reduzir a dependência das importações de energia. Em 2013, os reatores nucleares da França geraram 78% da eletricidade do país. Isso representou uma mudança dramática a partir de 1973, quando os combustíveis fósseis respondiam por 65% de produção de energia francesa bruta (RTE, 2014). A energia nuclear francesa é eficiente e de baixo custo, e as tarifas de eletricidade são as mais baixas da Europa (RTE, 2014).

A busca por novas fontes de energia, mais sustentáveis, e um modelo de negócios que se adapte à nova realidade do país e da região são os principais fatores que estimularam a inovação no setor energético francês nos últimos anos. Invernos com temperaturas mais amenas têm provocado uma diminuição progressiva no consumo de energia, reforçando ainda mais a estreita correlação entre as condições climáticas e o consumo de eletricidade⁴.

Essa busca por novas formas de gerar energia na França, um dos maiores produtores de energia nuclear do mundo, não é apenas fruto de um aumento nas temperaturas, mas de uma reação a novas regras impostas pela União Europeia.

Assim como outras empresas, os franceses buscam a adoção de modelos mais sustentáveis ambientalmente, e no ano de 2014, 20% do consumo de energia na França eram provenientes de energias renováveis. Também nesse ano, pela primeira vez, a geração de energias renováveis superou a produção de combustíveis fósseis (RTE, 2014).

4.1.2 Estudo de Caso 1: Électricité Réseau Distribution France

A Électricité Réseau Distribution France (ERDF) é a operadora do sistema de distribuição de energia e uma das maiores companhias do setor elétrico do mundo e atende clientes em 95% do território francês: são cerca de 35 milhões de clientes, em 1.045 locais, no continente e nas ilhas territoriais francesas. A operadora conta com 35 mil funcionários e uma rede de 1,3 mil de km, sendo 41% dela subterrânea. No ano base de 2012, a empresa efetuou 3 bilhões de investimentos e 11 milhões de operações/ano (ERDF, 2015).

No ano de 2012, obteve um lucro líquido de 831 milhões de euros e crescimento de receita de cerca de 8,6%, tendo as despesas operacionais controladas. A empresa continua a expandir os seus

⁴ Fonte: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/electricite%C3%A9-de-france-history/>> Acesso em: 12 fev. 2015.

investimentos (+ 8,8%) na renovação das suas competências (ERDF, 2015).

Por esta delegação, a ERDF atende às tarefas públicas relacionadas à distribuição de energia elétrica (ERDF, 2015).

A figura 7 mostra o mapa da rede de municípios, nas oito regiões onde atua a ERDF.

Figura 7 – Mapa das regiões territoriais atendidas pela ERDF

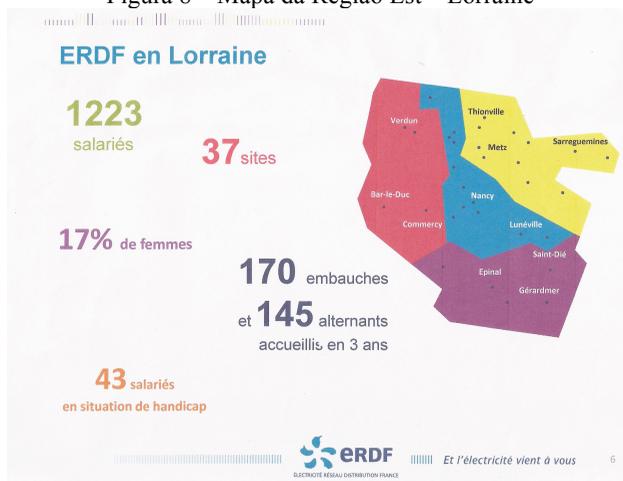


Fonte: ERDF (2015).

A ERDF Lorraine, onde se realizou o estudo de caso, está localizada na região norte da França. Sua sede da regional localiza-se na Ville de Nancy, a cerca de 380 km da capital francesa. A regional conta com 14 agências, 37 lojas de atendimento e cerca de 1.223 funcionários, dos quais 17% são mulheres e 43 são portadores de necessidades especiais.

A figura 8 contém o mapa da Regional Est – Lorraine e os dados relacionados ao ano de 2013.

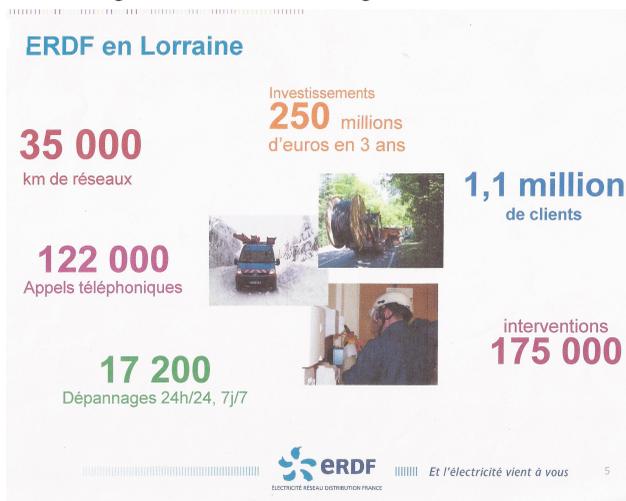
Figura 8 – Mapa da Região Est – Lorraine



Fonte: ERDF (2014).

Os investimentos na Regional somaram, em três anos (de 2010 a 2013), 250 milhões de euros, e contemplam 35 mil quilômetros de redes, um milhão de clientes e cerca de 175 mil atendimentos. Na figura 9 pode-se verificar estes números.

Figura 9 – Números da Região Est – Lorraine



Fonte: ERDF (2014).

Concluída a caracterização da ERDF, na próxima seção descrever-se-á o processo de gestão da inovação na empresa, explicitando as práticas e ações que constam do processo.

4.1.3 A inovação na ERDF Lorraine

O programa de inovação da ERDF Lorraine é um processo estruturado, que se chama “Inovação Participativa”. Conforme descrito nos documentos, o programa “libera a iniciativa do trabalhador, incentiva a criatividade e é uma alavanca de reconhecimento” e ainda “contribui para a excelência operacional e maior satisfação do cliente”.

Em 2011, mais de 4 mil ideias foram disponibilizadas. Naquele ano, a empresa foi agraciada com o prêmio Grand Prix 2011 da d’Innov’Acteurs L’association Innov’Acteurs, associação que reúne mais de 70 membros de grandes empresas. Esta foi a oitava edição do Grand Prix, que é organizado pela Novancia Business School, de Paris.

A política de inovação da ERDF tem como objetivo oportunizar a participação de todos os funcionários no processo. A premissa básica é oferecer um espaço interativo para que as ideias sejam coletadas. Este espaço é a Base Aladin, uma ferramenta *workflow*, baseada na *intranet*, onde os agentes – funcionários – apresentam as suas sugestões. A inovação é estimulada de duas formas: espontânea e através de concursos.

A participação dos agentes é continuamente estimulada pelas lideranças e ainda por um grupo de gestores chamados de “*Relais*”, os quais são os atores que mobilizam, em cada uma das agências, a participação de todos os funcionários. As atribuições dos *Relais* seriam as seguintes:

- a) auxiliar os agentes a depositarem as suas ideias na Base Aladin;
- b) contribuir com a comunicação das ações de inovação entre os agentes, das inovações que foram apresentadas na Reunião CLIP, dos resultados, ou das recomendações de melhoria das ideias;
- c) assistir aos chefes de agência nas demandas do processo de inovação; e
- d) garantir que todas as comunicações que são encaminhadas cheguem a cada um dos agentes.

A figura 10 apresenta a proposta de concursos temáticos realizados em 2013.

Figura 10 – Concursos Inovação – ERDF



Fonte: Documento fornecido pela ERDF (2015).

O texto abaixo, extraído de uma das entrevistas com um *Relais*, exemplifica como é a atuação destes atores no processo de inovação na ERDF:

Eu sou *Relais* de inovação. Quer dizer que eu estou aqui para que, quando alguém deposita uma ideia, ela possa ser compreendida por uma criança de dez anos. Então, nós estamos aqui para lê-la, para alterar duas ou três expressões quando é depositada no *software* Aladin. Em seguida, estamos aqui para fazer a comunicação, ou seja, quando falamos de um desafio, o retransmitimos para os outros, fazemos a publicidade para difundir as ideias de todos. (E2).

Além do trabalho realizado pelos *Relais*, todos na organização compartilham as tarefas do processo. As etapas da inovação participativa na ERDF são descritas e divulgadas no documento *Vademecum du*

Manager, um Guia em que as as diretrizes são comunicadas. As macroatividades que constam desse Guia são detalhadas a seguir (tradução livre da autora):

a) Mobilizar iniciativas e ideias todos os dias:

Recomendações que devem ser trabalhadas todos os dias: O diálogo ajuda a envolver a equipe; você pode gerar ideias e identificar os problemas recorrentes; soluções inovadoras vão fluir. Quais são os momentos preferidos para integrar a inovação? Reuniões com a equipe, reuniões de *briefings*, *coaching*, grupos de resolução de problemas, atividades de capacitação, viagens de campo, entrevistas anuais, projetos novos, organização de reuniões com equipes de outras agências/regiões.

b) Acompanhar o autor da ideia, o “*Innov'Acteur*”:

Recomendações: Explicar o que é uma inovação sem frear as ideias; se necessário, enriquecer a ideia, formalizar e promover a ideia, comunicar os resultados da reunião CLIP, explicar os critérios de classificação de inovação, proteger a ideia quando for o caso (ideia suscetível de interessar a outras empresas). Para qualquer informação ou esclarecimento, entrar em contato com o seu facilitador ou promotor local da inovação da sua unidade. Eles são interlocutores privilegiados.

c) Decidir pela implementação da ideia:

Recomendações: Validar a ideia a ser tratada na comissão de inovação participativa local (CLIP). Não reter a ideia, mesmo que para você não pareça ser uma ideia particularmente relevante, tendo em conta a política da empresa ou se não é suficientemente madura. Muito importante informar o agente, explicar, argumentar qualquer decisão de não reter a ideia. Não se esqueça de agradecer os agentes por sua iniciativa e incentivá-los a perseverar na proposição de novas ideias.

d) Valorização da inovação e reconhecimento

Recomendações: Reconhecer as ideias. Comunicar em reunião da equipe para apresentação da ideia, apresentá-la como uma boa prática. Continuar a acompanhar a aplicação da inovação. Uma carta de agradecimento será apreciada se você pessoalmente colocar o nome do autor da ideia. Uma breve notícia no boletim interno ou um cartaz sobre a adoção da inovação e o seu autor será relevante. Fale com o chefe de comunicações da sua DR e promova a inovação.

Na figura 11 pode-se visualizar a capa e a contracapa do Guia *Vademecum du Manager*.

Figura 11 – Guia *Vademecum du Manager* – ERDF



Fonte: ERDF (2015).

Além dessas recomendações, outras ações foram citadas durante a apresentação do programa de inovação ERDF, por ocasião da primeira visita da pesquisadora à empresa:

- a) todos os membros das equipes podem sugerir ideias na base ALADIN; o objetivo é coletar o máximo possível de ideias;
- b) a empresa oportuniza a capacitação dos funcionários sobre a inovação continuamente, através de reuniões sistemáticas entre os gestores e as equipes;
- c) a empresa estimula a iniciativa do empregado, tanto na proposição das ideias quanto na prototipagem e testagem do projeto, mesmo antes de a ideia ser analisada; cada agência tem um recurso financeiro para esta finalidade;
- d) a empresa considera o empregado como colaborador de ideias; os funcionários são reconhecidos e recompensados pela participação;
- e) os funcionários são incentivados a debater a evolução dos projetos e a compartilhar conhecimento entre as equipes; e
- f) inovação orientada: pedem ideias para melhorar determinados processos (desafios + comunicação + reconhecimento + recompensa = inovação).

Outro momento importante do processo na ERDF é a Reunião CLIP, momento em que o Comitê se reúne e avalia as ideias propostas na Base Aladin. Nessa ocasião, os *Relais* apresentam, aos especialistas que compõem o Comitê, além dos Gestores de Agência, e ao responsável pela comunicação na empresa, as ideias postuladas pelos agentes. Cada ideia é apresentada e avaliada individualmente. Uma série de critérios é utilizada para fazer a “cotação” da ideia, que recebe, ao final, uma nota que corresponde a um valor em dinheiro, para que o seu proponente seja recompensado. As ideias que não estão suficientemente claras ou que necessitam de avaliação de outros especialistas são repassadas para outros técnicos, que fazem outra avaliação e tentam clarificar a proposta. No momento em que a ideia é avaliada e que se chega à sua cotação, o autor – autores – são comunicados, via *e-mail*, da decisão da CLIP. Nessa reunião também é(são) decidida(s) aquela(s) ideia(s) que concorrerá(ão) ao *Top Innovation*, ação de âmbito local, regional e nacional que elege as melhores ideias de cada ano.

Ao final do capítulo será possível conhecer com maior detalhamento as práticas de comunicação que subsidiam o processo de inovação da ERDF.

Na sequência, abordar-se-á o estudo de caso na empresa CPFL.

4.2 ESTUDO DE CASO 2: CPFL – ENERGIA BRASIL

Eu tenho percebido que a questão da inovação sem a comunicação fica meio perneta, acho que a inovação tem que vir junto com a comunicação.

F. A. (CPFL)

4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ENERGIA NO BRASIL

A constituição do setor elétrico brasileiro remonta à transição do Império para a República, com as primeiras aplicações por D. Pedro II, em 1879, com a utilização da eletricidade na iluminação pública, e em 1881, com a iluminação do prédio do Ministério da Agricultura, no Largo do Paço, atual Praça XV de Novembro, no Rio de Janeiro (BOER 2013). BOER (2013) resume, em quatro fases históricas, a trajetória do setor no Brasil:

- a) a primeira compreende as duas últimas décadas do século XIX e primeira metade do século XX, marcada pela aquisição das pequenas empresas privadas nacionais pelas grandes empresas estrangeiras, com seu principal eixo na região sudeste do país, em função da indústria cafeeira;
- b) a segunda compreendeu o período do pós Segunda Guerra Mundial, no qual as concessionárias estrangeiras pararam de investir, alegando baixa remuneração das tarifas, e iniciou-se um processo de criação e consolidação das grandes empresas estatais, bem como da construção de usinas hidrelétricas de grande porte;
- c) a terceira fase foi acelerada pela crise mundial energética, que refletiu também em uma crise nacional do setor elétrico; e
- d) a quarta fase, após 1995, caracterizou-se pela desverticalização e privatização do setor elétrico.

Segundo o Art. 21 da Constituição Federal Brasileira, compete à União “XII – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: os serviços e instalações de energia elétrica e o aproveitamento energético dos cursos de água, em articulação com os Estados onde se situam os potenciais hidroenergéticos” (BRASIL, 1988).

Os serviços e instalações de energia elétrica compreendem as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização. Esses serviços têm sido explorados indiretamente tanto por empresas

públicas quanto privadas que, por sua vez, estão submetidas às determinações da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

O setor elétrico brasileiro é considerado estratégico e vem alcançando resultados acima da média, do PIB nacional. No mesmo período em que o PIB registrou crescimento de 0,9% (2011–2012), o consumo de energia expandiu em 3,8% e a oferta cresceu 4,4%, em relação ao ano de 2011 (ANEEL, 2012).

Na última década, o setor elétrico brasileiro, incluindo as empresas distribuidoras, tem atravessado importantes alterações estruturais, acompanhando o movimento mundial do setor. O monopólio estatal vem sendo substituído totalmente para um modelo de capital privado nos investimentos, que deixam de ser oriundos do setor público.

Além dessa grande mudança, outras principais mudanças são: a privatização de empresas de diversos portes, a segmentação das atividades setoriais (geração, transmissão, distribuição e comercialização), a exploração dos serviços de energia elétrica por terceiros, o livre acesso e uso das redes elétricas e o reconhecimento por parte do governo brasileiro da necessidade de estimular o processo de inovação.

Isso ocorre a partir da criação e promulgação da Lei nº 9.991, de 2000 (BRASIL, 2000), que obrigou todas concessionárias de energia elétrica a investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D), sendo parte desses recursos gerida diretamente pelas empresas, por meio de projetos e programas anuais de P&D, regulados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Desde então, as concessionárias de energia elétrica tiveram que buscar formas de gerenciar esses recursos e criar processos internos de gestão da pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) (BOER, 2013).

A inovação, resultado do desenvolvimento de projetos que são colocados no mercado, além da eficiência energética e a utilização de energias renováveis, é uma forma importante de solução dos problemas do setor, dada a necessidade de equacionar questões, sobretudo relacionadas à sustentabilidade (GOLDEMBERG; LUCON, 2008).

Portanto, segundo Pompermayer et al. (2011), um dos principais objetivos do programa da ANEEL é estimular as empresas a criar uma cultura para a inovação, a partir da destinação de investimentos em projetos de P&D relacionados ao aumento da eficiência energética, consumo e produtividade, busca por fontes alternativas de energia e armazenamento com foco em sustentabilidade.

Dessa forma, e conforme definido no manual do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico do Setor de Energia Elétrica

de 2008 (ANEEL, 2015), os investimentos em P&D serão orientados por temas e subtemas estratégicos ou prioritários que, por sua vez deverão estimular as inovações. Todos os projetos devem ser enquadrados em determinado tema e subtema proposto, ou outros elencados pelas empresas, desde que aprovados pela agência. Para a ANEEL (2012):

Temas ou subtemas estratégicos são aqueles cujo desenvolvimento é de interesse nacional e de grande relevância para o setor elétrico, envolvendo elevada complexidade em termos científicos e/ou tecnológicos e baixa atratividade para investimento como estratégia empresarial isolada ou individual. Além disso, necessitam esforços conjuntos e coordenados de várias empresas e entidades executoras e grande aporte de recursos financeiros. (ANEEL, 2012).

A seguir, são listadas as áreas temáticas para investimento em P&D propostas às empresas pela ANEEL (ANEEL, 2015):

- a) Fontes alternativas de geração de energia elétrica;
- b) Geração Termelétrica;
- c) Gestão de Bacias e Reservatórios;
- d) Meio Ambiente;
- e) Segurança;
- f) Eficiência Energética;
- g) Planejamento de Sistemas de Energia Elétrica;
- h) Operação de Sistemas de Energia Elétrica;
- i) Supervisão, Controle e Proteção de Sistemas de Energia Elétrica;
- j) Qualidade e Confiabilidade dos Serviços de Energia Elétrica;
- k) Medição, faturamento e combate a perdas comerciais;
- l) Outros.

Segundo a ANEEL, estes temas:

Compreendem estudos e desenvolvimentos voltados para a geração de conhecimentos que atendam aos principais desafios tecnológicos e prioridades do Setor Elétrico Brasileiro. (ANEEL, 2012).

Já os subtemas estratégicos serão definidos por meio de Chamadas de Projetos de P&D Estratégicos propostas pela ANEEL. Abaixo os oito subtemas definidos entre 2008 e 2015 (ANEEL, 2015):

- a) Arranjos Técnicos e Comerciais para Inserção da Geração Solar Fotovoltaica na Matriz Energética Brasileira.
- b) Arranjos Técnicos e Comerciais para Inserção da Geração de Energia Elétrica a partir do Biogás oriundo de Resíduos e Efluentes Líquidos na Matriz Energética Brasileira.
- c) Gestão dos Impactos de Eventos Climáticos Severos no Setor de Energia Elétrica.
- d) Sistema de Monitoramento da Qualidade da Energia Elétrica.
- e) Desenvolvimento de Tecnologia Nacional de Geração Eólica.
- f) SIASE - Sistema de Inteligência Analítica do Setor Elétrico.
- g) Metodologia de Elaboração da Função de Custo do Déficit.
- h) Desenvolvimento de Tecnologia Nacional de Geração Heliotérmica de Energia Elétrica.

O setor de energia, em todo o mundo, é historicamente uma indústria baseada em ciência. A invenção da lâmpada de filamento, entre 1878 e 1879, por Thomas Edison, é a mais popular delas. A inovação parece ser um tema peculiar ao setor, e percebe-se que cada vez mais as empresas estão buscando investimentos em novas tecnologias (DIAS LEITE, 1997; FURTADO, 2010).

A motivação das empresas do setor elétrico para inovar não parece estar em um movimento descendente. Em estudo recente, Pfitzner et al. (2014) apontam que, juntas, as quatro maiores empresas do setor investiram mais de 1 bilhão de reais em projetos de inovação, entre 2006 e 2011. Foram cerca de 700 projetos avaliados e realizados tanto internamente quanto em parceria com as redes de Instituições de Ciência Tecnologia (ICTs), normalmente Universidades e Centros de Pesquisa Regionais e fornecedores, entre os anos de 2000 e 2011.

No entanto, observa-se que, em comparação com outros países, os dados são conflitantes. Na análise dos indicadores organizacionais, Pfitzner et al. (2014) que, ao passo que os investimentos em PD&I estejam crescendo, a produção tecnológica, passível de patenteamento reduziu-se no período (2000–2011), indicando que “não existe correlação entre a elevação nos investimentos e melhoria no desempenho operacional do setor elétrico brasileiro” (PFITZNER et al., 2014).

Boer (2013) coaduna com os autores acima referenciados e salienta que as empresas enfrentam desafios em atender aos requisitos

impostos pela legislação, mas também para o gerenciamento do processo devido, em grande parte, à ausência de uma cultura empresarial inovadora.

Gargalos tecnológicos entre PD&I e o mercado, falta de competição, além das regras de composição de custos e preços do marco regulatório atual, má gestão e falta de comprometimento da alta gerência e baixo desempenho na gestão da inovação também se traduzem em obstáculos para que as empresas possam inovar e usufruir dos benefícios dessas inovações (FERRO, 2009; BOER, 2013).

Os dados acima demonstram que ainda há espaço para as empresas do setor elétrico avançarem em seus processo de inovação e, dessa forma, se organizarem melhor, para atingir mais competitividade e produtividade.

4.2.2 A CPFL Energia Brasil

Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade. Nós acreditamos que produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade. (CPFL, 2014)

Princípios são o que nós e nossos públicos compartilhamos de mais precioso e fundamental. São os guias, os limites, os critérios que nos ajudam a tomar as melhores decisões e definir nosso jeito de ser, nosso estilo, nosso comportamento e a qualidade dos nossos relacionamentos. (CPFL, 2014)

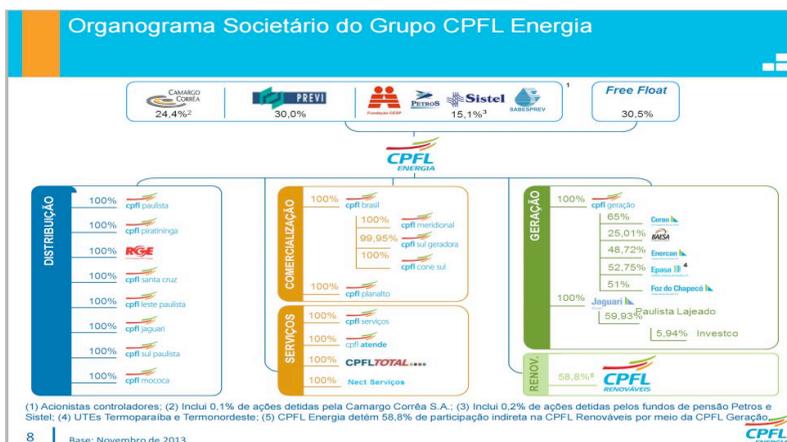
A CPFL Energia é uma empresa que tem negócios em distribuição, geração, comercialização de energia elétrica e serviços. É considerada uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro. Fornece energia a quase 20 milhões de consumidores e lidera o segmento de energias renováveis no Brasil, com uma matriz diversificada: de grandes e pequenas centrais hidrelétricas a parques eólicos, usinas de biomassa, térmicas, a óleo combustível e, mais recentemente, a primeira usina solar do Estado de São Paulo. Ainda desenvolve programas de conservação e conscientização sobre o uso eficiente da energia elétrica, investimentos em redes inteligentes, mobilidade urbana elétrica, tecnologias de gestão de cidades (CPFL, 2014).

Atualmente, o Grupo CPFL é o maior *player* privado do setor elétrico brasileiro, avaliado em 20,6 bilhões de reais. Em 2012, obteve 3,9 bilhões de reais de lucro (lucro líquido de 1,3 bilhão de reais).

O grupo atua nos mercados mais atraentes do Brasil, é líder em distribuição, com oito distribuidoras. Também é líder em comercialização e provedor de Serviços de Valor Agregado (SVA). É a segunda maior geradora privada do Brasil, líder em energias renováveis na América Latina. Possui uma matriz de geração predominantemente limpa e renovável, que correspondia a 93%, em dezembro de 2012 (CPFL, 2014).

A figura 12 mostra o organograma do Grupo CPFL.

Figura 12 – Organograma CPFL



Fonte: Apresentação Inovação na CPFL (ppt em versão digital).

A CPFL atua em quatro Estados: Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Minas Gerais; detém 13% do mercado nacional de distribuição, e atende a 7,4 milhões de consumidores em 570 municípios (CPFL, 2014).

A figura 13 aponta os estados brasileiros atendidos pela CPFL.

Figura 13 – Mapa das regiões territoriais atendidas pela CPFL



Fonte: CPFL (2014).

4.2.3 A inovação na CPFL Energia

Mesmo sendo submetidas às regras da ANEEL, não é mais possível acreditar que as empresas do setor de energia elétrica se dediquem à inovação somente por questões regulatórias. No caso da CPFL Energia, o cenário é bastante estimulante. A empresa tem investido em projetos de forma sistemática e atualmente desenvolve projetos em diversos temas.

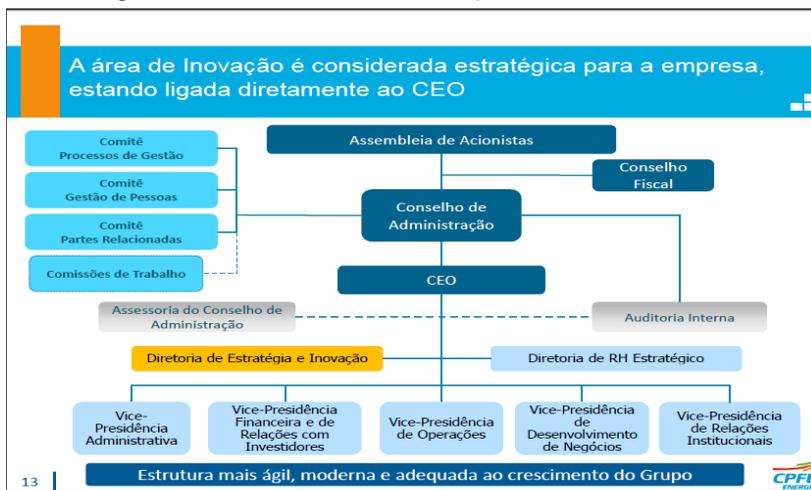
De acordo com dados de 2012, a CPFL destina um percentual (0,2%) do seu resultado operacional líquido a ser investido em P&D anualmente – 220 milhões de reais de 2012 a 2017. O escopo dos projetos, seus resultados e gastos são sujeitos à avaliação a posteriori da ANEEL, de acordo com quatro critérios: originalidade, relevância, aplicabilidade e razoabilidade de custos.

Para garantir a aprovação dos projetos, a CPFL tem um processo estruturado de captura, avaliação e priorização de projetos, além de reuniões prévias com a ANEEL.

A área de Inovação é considerada estratégica para a empresa e está ligada diretamente ao CEO.

A figura 14 mostra o posicionamento da inovação na estrutura da CPFL.

Figura 14 – Posicionamento da inovação na estrutura da CPFL



Fonte: Documentos da empresa CPFL Energia.

A visão de inovação da CPFL é: “Inovação é toda ideia nova com potencial de geração de valor”. As áreas contemplam:

- a) Inovação em processo ou alterações significativas em processos atuais ou novos, com foco em aumento de produtividade, redução de custos, aumento de receita ou modelos de negócio.
- b) Inovação em produto ou a introdução de novos produtos no setor elétrico, com patentes ou licenças de uso.
- c) Inovação tecnológica ou a introdução de novas tecnologias ou melhoria significativa em tecnologias existentes, visando o aumento de eficiência operacional.
- d) Inovação em serviço ou a criação de novos serviços baseados na plataforma de negócios atuais do Grupo CPFL
- e) Inovação em modelos de negócios ou a criação de novas plataformas de negócio, alinhadas à estratégia do Grupo CPFL.

O processo está dividido em três macro etapas:

1. Captura de ideias e projetos:

- a) a partir de fontes externas: universidades, institutos de pesquisa, empresas parceiras; empresas do setor (projetos cooperados); e
- b) Centros de inovação e a partir de fontes internas: Entrevistas com áreas (Engenharia, Comercial); *Workshops* internos; Usina de Ideias (Plataforma computacional).

A figura 15 mostra a página inicial da Usina de Ideias.

Figura 15 – Usina de Ideias CPFL Energia



Fonte: Documentos da empresa CPFL Energia.

2. Seleção de projetos:

Avaliação do projeto com base nos quatro critérios da ANEEL, Fit estratégico com a CPFL, potencial criação de valor, alinhamento com necessidades das áreas fins, filtro e avaliação inicial dos projetos pela área de Inovação e áreas fins do Grupo. Avaliação e priorização dos projetos no Comitê de Inovação, composto por: Diretorias de Estratégia, Engenharia, Comercial, Comunicação, TI, Geração, Meio-Ambiente, Serviços e Renováveis.

3. Formatação e contratação tendo em vista:

- a) preenchimento de formulário padrão para envio à ANEEL;
- b) alinhamento com Vice-Presidentes envolvidos nos projetos;
- c) aprovação do projeto nas diretorias envolvidas;
- d) alinhamento do projeto em reunião prévia com a ANEEL.

- e) envio do formulário à ANEEL para início do projeto;
- f) processo de acordo com normas *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), alinhado com necessidades das auditorias internas e externas.

São seis os temas para os projetos de inovação definidos pela empresa. A figura 16 detalha esta proposta.

Figura 16 – Seis temas prioritários de inovação da CPFL



Fonte: Documentos da empresa CPFL Energia.

A CPFL ainda conta com diversas atividades para fortalecer a cultura da inovação na empresa dentro de seu Programa de Transformação, cujos princípios são:

- a) Valorizar as pessoas.
- b) Agir com excelência.
- c) Adotar as melhores práticas de Gestão e Governança.
- d) Criar valor sustentável.

Finalizado o detalhamento sobre as empresas e seus respectivos processos de gestão da inovação, além da breve caracterização dos setores de Energia Elétrica Francês e Brasileiro, explicita-se, na próxima seção, o resultado das análises dos dados coletados durante a pesquisa nas empresas.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NOS ESTUDOS DE CASO

Esta seção é dedicada a apresentar os resultados verificados a partir das análises dos dados contidos nas entrevistas, documentos em

papel e digitais, e das observações realizadas na ERDF e CPFL. De acordo com o que é proposto no capítulo 3, procurou-se responder aos objetivos específicos e assim subsidiar o *design* do Grid.COM, apresentado no capítulo 5.

Esta análise auxiliou na consecução dos seguintes objetivos específicos, que constam no capítulo 1 de pesquisa:

- a) identificar a percepção dos atores sobre a gestão da inovação;
- b) identificar a percepção dos atores sobre a comunicação organizacional no processo de gestão da inovação;
- c) identificar quais práticas de comunicação organizacional são utilizadas no processo de gestão da inovação.

As análises foram divididas em três momentos, que correspondem aos objetivos específicos, tendo em vista as questões propostas durante a realização das entrevistas com os atores que participaram do estudo em ambas as empresas: ERDF e CPFL.

Momento 1: Identificar a percepção dos atores sobre o processo de gestão da inovação

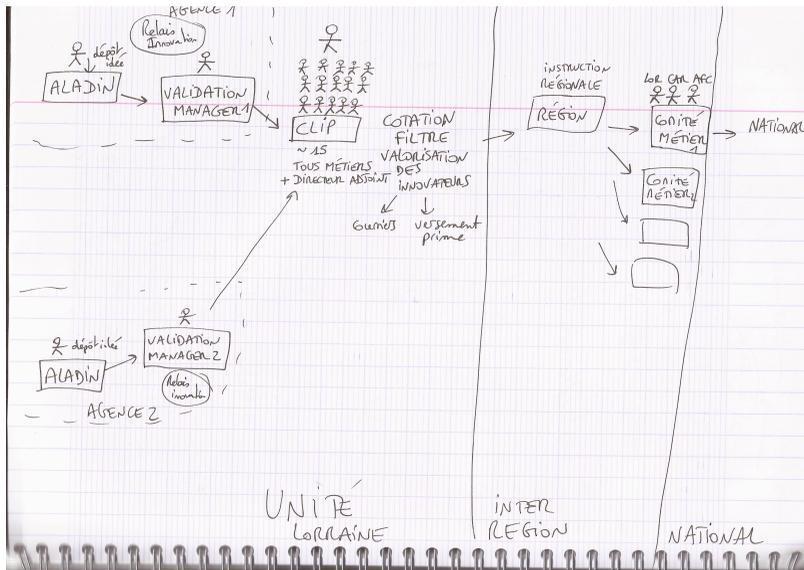
Para identificar a percepção dos atores em relação à gestão da inovação, tendo em vista o que foi verificado na revisão de literatura, foram formuladas as seguintes questões:

- a) Como é a inovação na empresa?
- b) Os processos são claros, você compreende tudo o que se passa?
- c) Você pode descrever os processos de inovação?
- d) Você acredita que a inovação é uma coisa boa para a empresa?
- e) Como você participa do processo de inovação?

Verificou-se que, tanto para a ERDF quanto para a CPFL, a inovação é apontada como um processo importante para os funcionários, fornecedores, parceiros, comunidade e principalmente para os clientes. A maioria dos entrevistados descreveu com precisão os processos, bem como a forma de participação em cada etapa.

Durante uma visita da pesquisadora à sede da ERDF, um dos entrevistados esquematizou, em um desenho, o processo de inovação na empresa. A figura 17 reproduz esse desenho.

Figura 17 – Processo de Inovação da ERDF (E1)



Fonte: Documentos em papel obtidos na empresa ERDF.

Observa-se que, para esse ator, os processos são facilmente identificáveis: conforme o desenho estava sendo elaborado, as etapas e ações eram descritas verbalmente, evidenciando o conhecimento que o entrevistado tem em relação ao processo. Esse momento foi uma experiência bastante rica para a pesquisadora, que pôde constatar a clareza do ator em relatar de forma simples um processo complexo, que se desdobra na empresa em nível local, regional e nacional.

Embora a maioria dos atores tenha declarado que os processos são muito claros, ficou explícito, durante a fala de alguns atores, que os processos precisam ser melhor definidos, pois são percebidos de forma apenas relativamente e razoavelmente claros, como destacado por dois entrevistados em ambas as empresas:

[...] eu acho que a gente tem um processo razoavelmente bem definido, que é a usina de ideias [...] eu ouço pouco, acho que ainda, pra mim, é um processo novo, ainda tem algum aprendizado. (C1 CPFL).

Ele é relativamente claro, porque já faz bastante tempo que acontece. Os agentes depositam suas ideias por si mesmos. (E3 ERDF).

Prosseguindo na exploração e análise dos textos, algumas ressalvas por parte de atores da empresa CPFL em relação à burocracia imposta pela ANNEEL foram observadas. O texto abaixo explicita esta ressalva:

[...] o manual da ANEEL, que é a nossa bíblia, que tem seguir a parte regulatória, gera muitas dúvidas em relação à interpretação, o que é certo e o que é errado [...] isso gera algumas dúvidas: você fica meio perdido em relação ao que você pode e o que não pode fazer. O risco que a gente corre é grande, porque não existe uma pré-aprovação do projeto que a gente tem financiado. No final do projeto vai ter uma auditoria, e aí a ANEEL vai verificar se você foi inovador ou não foi inovador... (C1 CPFL).

O setor de energia elétrica no Brasil é regulado pela ANEEL, que impõe algumas regras e exige que as empresas destinem parte dos seus recursos financeiros para a inovação, diferentemente da empresa francesa, que não está sujeita a essas regras. As empresas brasileiras praticamente são “obrigadas” a apresentar projetos de inovação, fato que pode ser percebido por alguns atores como algo desestimulante ou mesmo complicador para o processo.

Em relação às categorias estratégia e liderança, que aparecem com maior frequência nos textos, neste bloco de perguntas se reproduz algumas transcrições, cujas análises auxiliaram a perceber de que forma os atores se posicionam em relação a essas categorias. No tocante à estratégia, destaca-se as seguintes transcrições dos atores da CPFL:

[...] foi criada essa diretoria de estratégia e inovação, onde foi dado destaque a esse tema. Esse tema começou a ser estruturado recentemente e ainda não está maduro o suficiente a ponto da gente conseguir envolver todos os colaboradores nessa causa [...] a CPFL passou parte desses cem anos por grandes inovações que ela implementou [...] mas, pra ela continuar crescendo daqui pra frente, é necessário que a gente aculture as

pessoas a inovarem mais nos seus processos, fazer diferente, trazer a inovação, enfim, pra gente elevar esses patamares... (C4 CPFL).

[...] a inovação é uma forma de a gente atingir os nossos objetivos estratégicos... Inclusive na CPFL isso é valorizado e explícito quando você tem uma diretoria chamada Diretoria de Estratégia e Inovação, na qual você tem uma área de estratégica e inovação na mesma diretoria [...] que responde direto pro presidente. Então essa estrutura e como a CPFL pensa em inovação está muito ligada à estratégia. Então a nossa inovação existe justamente pra viabilizar nossas metas estratégicas de criação de valor, que é inovar nos processos atuais que a gente tem. Então dentro do portfólio de negócios, como que a gente pode extrair mais valor, seja com inovações [...] esse é o viés da inovação. (C9 CPFL).

[...] e naquele momento, inovação era um dos cinco itens mais importantes pro futuro da empresa [...] a gente precisava olhar inovação não dentro da engenharia e sim como uma estratégia [...] então essa área foi incorporada à Diretoria de Estratégia, que responde direto ao presidente. Então ela é uma área executiva, que responde diretamente ao CEO. A área de inovação foi transformada numa gerência dentro da Diretoria de Estratégia... Nesse momento entendemos que inovação é um assunto estratégico, deveria ser tratado dessa forma... (C1 CPFL).

Nos textos, identificou-se que os entrevistados expressam recorrentemente a preocupação com a estratégia. Fragmentos das transcrições com expressões como: “olhar para o futuro”, “extrair mais valor”, “está muito ligada à estratégia”, “é um assunto estratégico”, “a inovação é uma forma da gente atingir os nossos objetivos estratégicos”, “o mais importante é o compromisso dos gestores”, são frequentes em várias respostas, reforçando a percepção da pesquisadora, também verificada no estudo da literatura, de que a inovação, como parte da estratégia da empresa, é fator primordial no processo da sua gestão.

Desa forma, o alinhamento dos atores nesse sentido ficou evidente, tanto na empresa francesa quanto na brasileira. Esse

posicionamento observado nas empresas tem respaldo na literatura, que recomenda que a compreensão do significado da inovação como estratégica pode auxiliar a subsidiar os atores a compreender quais caminhos a serem percorridos e quais ações e capacidades mobilizar para seguir o percurso, transformando as oportunidades de negócios em inovações. Logo, a definição da estratégia vai determinar quais conhecimentos e práticas devem ser identificados e incorporados às rotinas da gestão da inovação nas empresas.

A estratégia para a inovação deve estar alinhada à estratégia global da empresa. Ambas conduzem a organização do processo de inovação, a competitividade e, conseqüentemente, a ampliação da capacidade inovativa.

O apoio da liderança é outra categoria identificada, e que aparece nos textos das respostas, neste bloco de perguntas. Verificou-se que os atores percebem a participação dos líderes como fundamental para o sucesso do processo. Quando os líderes estão comprometidos com o processo de inovação, tanto para contribuir que as ações aconteçam e atinjam os resultados esperados quanto para minimizar as tensões entre os atores, a participação é mais efetiva.

A liderança deve ainda estimular um sentimento de engajamento entre os atores, administrar as dificuldades que surgem entre os grupos e se mostrar participativa naquelas ações que forem da sua competência. Desta forma, os atores serão encorajados a dedicar tempo e espaço nas suas agendas para a inovação, e a empresa atingirá os resultados almejados. Na ERDF, esta participação da liderança é apontada por vários entrevistados:

O mais importante é o compromisso dos gestores, porque falamos o tempo todo da inovação, em todos os lugares. Ocorre porque a gestão deseja. Todas essas pessoas, o diretor, vice-diretor, estão interessados em inovação. Eles são os únicos que impulsionam isto. Eu acho que, inicialmente, é gerencial. Como eles estão envolvidos, todo mundo fala sobre isso. (E 1 ERDF).

A inovação sempre foi bem recebida e bem-vista. A empresa soube incentivar as pessoas a inovar e, acima de tudo, a compartilhar essas inovações. Antes, cada um inovava em seu canto. A empresa pediu-nos para transmitir aos outros. Eles estão interessados em nossas ideias. É sempre

interessante compartilhar o que o outro encontrou, seja material, *hardware* ou equipamento. Isso facilita a vida de todos, melhora a segurança. Uma inovação de alguns pode estar a serviço de outros. (E5 ERDF).

Durante a pesquisa de campo, no decorrer das entrevistas na empresa francesa e na brasileira, foi possível observar e identificar, a partir das análises dos textos, que a percepção dos atores sobre a gestão da inovação não se diferencia substancialmente entre uma empresa e outra. A visão que predomina em ambas é a de que se trata de um processo estratégico, fundamental para a ampliação da competitividade, e que necessita ter a adesão do maior número de pessoas na organização, assim como a das lideranças.

Tendo identificado qual é a percepção dos atores sobre a gestão da inovação, avança-se para o segundo momento das entrevistas.

Momento 2: Identificar a percepção dos atores sobre a comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação

Conforme já apontado no capítulo dedicado à metodologia, as questões formuladas aos entrevistados, que tinham o objetivo de compreender a percepção dos atores em relação à comunicação organizacional no processo de gestão da inovação e que foram analisadas após a redução de dados, são:

- a) Como é a comunicação na empresa?
- b) Como é a comunicação no processo de inovação?

As categorias observadas na maioria dos textos analisados, na ERDF, em relação à comunicação organizacional no contexto da inovação foram: compreensão, variedade, quantidade, frequência e importância para a inovação.

No geral, os atores expressaram aspectos positivos em relação às categorias da comunicação identificadas acima. Para estes, a inovação não aconteceria sem uma comunicação de qualidade, extensiva, abundante, frequente e utilizando vários meios de canais.

Alguns atributos dessa comunicação, alinhados a uma visão mecanicista, são apontados como: clara, eficaz, suficiente e contínua.

Essa percepção da comunicação no processo de gestão da inovação encontra alinhamento ao que se verificou na literatura, haja vista que a maioria dos autores posiciona a comunicação como um

processo instrumental, voltado apenas para a execução dos objetivos organizacionais. Entretanto, uma visão da comunicação como um processo simbólico, aderente à abordagem da comunicação como formativa ou constituinte da organização, também foi observada.

Dentre algumas entrevistas realizadas na empresa francesa, ERDF, uma delas causou especial surpresa, tendo em vista esta discussão. Quando questionada sobre a comunicação no processo de inovação, uma entrevistada respondeu que o aspecto simbólico da comunicação é importante, pois a comunicação nunca será suficiente, porque ela deve sempre estar presente para que os agentes se mantenham dinâmicos e motivados, compartilhando suas ideias. A respondente valorizou ainda a comunicação face a face, e considerou que demandas em excesso, por *e-mail* e mensagens, em detrimento de um contato pessoal entre as pessoas para comunicar-se, não auxiliam muito. Ressaltou que as reuniões, discussões e debates diários são muito importantes, pois neles as pessoas podem expressar as suas dúvidas diretamente para os outros colegas. Declarou que as inovações são constantemente discutidas com a equipe no setor que coordena, pois entende que as pessoas sempre querem participar, pois se sentem valorizadas no processo. Esta entrevistada também destacou a importância da comunicação mediada pela tecnologia, através da divulgação de vídeos no setor onde atua. Tudo isso, segundo a respondente, ajuda a motivar os agentes a participar da inovação e a manter o processo vivo. Abaixo trecho desta entrevista:

A comunicação... ela nunca é o suficiente. O desafio consiste em fazer qualquer um reconhecer o que é a inovação. Portanto, há muitas ideias que estão no local, mas não aparecem. Assim, mesmo que nós comuniquemos, nunca se deve parar. Se paramos, os agentes não voltam, não apresentam mais ideias. Leva tempo para apresentar sua inovação, ela precisa ser escrita, pensada. Muitas vezes, eles executam, eles criam pequenas ferramentas, mas eles não necessariamente a depositam em nosso banco de dados para que outros possam aproveitar, portanto, a comunicação deve ser contínua. Vimos que no ano passado houve um pouco menos de comunicação e vimos que o nível de inovação caiu. Não é que não havia, é que elas não foram depositadas no Aladin. (E 6 ERDF).

Já em relação à importância atribuída à comunicação no processo de inovação, inferiu-se, a partir das análises dos textos expressados nas entrevistas dos atores da empresa ERDF, que a comunicação tanto subsidia quanto mantém o processo em andamento, pois, para os entrevistados, é a partir da comunicação que as ações são definidas, os resultados são explicitados e o conhecimento é compartilhado. A comunicação auxilia as equipes a reduzir o nível de incerteza em relação ao andamento do processo e a motivar a participação.

É possível verificar, na fala transcrita dos entrevistados, a importância que é atribuída à comunicação no processo da inovação:

Temos uma boa comunicação. Nós temos folhetos que distribuimos de vez em quando. Temos geralmente um jornal com imagens, que nos permite acompanhar a evolução; temos os *e-mails*, onde nos relatam sobre a inovação na ERDF. Nós, do serviço de transmissão, temos reuniões para discutir sobre temas. A comunicação ajuda a fazer com que as coisas avancem. O que é necessário é que todo mundo seja bem compreendido, porque às vezes nós falamos a mesma língua, mas não nos entendemos. Precisamos que a comunicação seja compreendida por todos, é difícil, mas eficaz. (E7 ERDF).

[...] Satisfatória em relação ao que precisamos. Não precisa mais. Cabe-nos manter viva a comunicação em nossas agências. Por exemplo, temos um livreto com todas as inovações. Ele permite que todos saibam sobre as inovações em andamento. Nós temos um diretor que está totalmente envolvido. Há um fórum de dois dias, todos os anos. Durante este fórum, apresentamos algumas inovações notáveis. É muito gratificante para os agentes. São eles que apresentam. Isso permite ter algo vivo. (E8 ERDF).

Existem várias formas de comunicação. Há uma comunicação visual, com cartazes, envio de *e-mails*. Nós fazemos reuniões de 15 minutos de inovação, ou seja, durante 15 minutos, a inovação é apresentada. Nós já mencionamos na reunião que seria bom ter uma base com apresentações,

com suporte para que as pessoas entendam o que está sendo feito em torno da inovação. O objetivo é despertar o interesse em cada um para a inovação, porque há coisas que são feitas muito bem. Devemos sensibilizar todo mundo para a inovação. (E5 ERDF).

Na CPFL, observou-se que a compreensão dos entrevistados em relação à importância da comunicação não difere da percepção identificada nas entrevistas com os atores da ERDF. Para ambos, a comunicação é vista como um processo fundamental para a inovação. Nas transcrições abaixo é possível verificar esta constatação:

[...] a gente recebe muito estímulo de comunicação pra todos os colaboradores, seja através de campanha, de programas de incentivo à inovação... Então eu vejo que é uma coisa que a empresa passou a dar muito valor. (C4 CPFL).

Eu tenho percebido que a questão da inovação sem a comunicação fica meio perneta, acho que a inovação tem que vir junto com a comunicação. (C2 CPFL).

Acho que é isso... Comunicação é importante, inovação também... São dois temas que estão na crista da onda, né... Então todos estão querendo comunicar e comunicar da forma correta... Mas nem sempre conseguindo isso, e inovação também é um assunto que requer muito entendimento e muita comunicação, para que todos entendam do que se trata e consigam captar o que se espera dela em termos de inovação... Mas acho que não tem nenhum ponto novo, não... (C8 CPFL).

Entretanto, na empresa brasileira constatou-se que aspectos negativos em relação ao processo também são observados pelos atores. Abaixo texto transcrito das entrevistas em que se observou estas visões:

[...] eu acho que é um pouco falha... um pouco falha, por falta de procedimentos, talvez regras, procedimentos... Eu não vejo como uma comunicação bem fluida... Depende muito das pessoas quererem se comunicar... Depende muito

das pessoas quererem te ouvir também, não existe uma forma melhor, não existe uma regra... Eu não vejo uma formalidade, algumas apresentações, alguns caminhos que tem que seguir, tipo, vai fazer os projetos, tem que falar com o comitê pra aprovar... Então acho que essa é a única assim, comunicação formal, que eu conheço. (C2 CPFL).

[...] eu vou separar em duas coisas, digamos que assim, na empresa. Eu disse que a comunicação interna é ruim... Mas nesse ruim, eu acho que, eu vejo que tem muito esforço. Mas como eu acho que a comunicação é ruim, ela acaba sofrendo junto com todos os outros... Ela ocupou um espaço na agenda de comunicação da empresa, ocupou, mas a qualidade que ela tem é ruim, aí ela é ruim por que a comunicação interna da empresa é ruim... O processo de comunicação interno é ruim... Então eu acho que eu faço essa divisão... Eu tenho uma visão de comunicação um pouco melhor pela diretoria que eu estou... Eu vou arriscar... eu acho que poucos gestores reforçam essa comunicação de inovação para suas equipes... Então, o que o colaborador normal acaba recebendo de estímulo dessa comunicação institucional? É tudo que é estático, *banner*, campanha, mas o pessoal, que é mais importante e é do gestor dele, ele não recebe, ele não recebe da inovação, do valor pessoal, de desempenho... de tudo... Porque essa comunicação é falha na empresa, acho que ela acaba sofrendo em todos os outros temas. (C1 CPFL).

[...] acho que talvez tenha que melhorar a comunicação informal... envolver de alguma forma, estimular as pessoas a participar. (C10 CPFL).

Na análise dos dados que envolvem a percepção dos atores em relação à comunicação organizacional no processo de inovação, obtidos nas entrevistas com os atores nas empresas ERDF e CPFL, observou-se certa similaridade em relação tanto às características quanto aos atributos do processo. Em ambas as empresas os atores posicionam a comunicação como um processo fundamental para a inovação e

entendem que a comunicação deve ser variada, frequente, em quantidade suficiente para que proporcione compreensão das atividades e ações de inovação para todos.

Concluída a segunda parte da análise, avança-se, na próxima seção, na identificação das práticas de comunicação utilizadas nos processos verificados por ocasião dos estudos de casos nas empresas.

Momento 3 . Identificar as práticas de comunicação organizacional apropriadas aos processos de gestão da inovação em grandes empresas

As questões que constam do roteiro de entrevistas (APÊNDICE B) e que buscam responder ao objetivo específico acima, formuladas aos entrevistados, são as seguintes:

- a) Quais são as práticas de comunicação que você utiliza no processo de gestão da inovação?
- b) Você considera suficientes a quantidade de práticas de comunicação disponíveis? Se não, por quê?
- c) Você compreende todas as práticas de comunicação? Se não, por quê?
- d) Quais são as práticas de comunicação a que você tem acesso?
- e) Como são as práticas de comunicação face a face?
- f) Como você avalia as práticas de comunicação mediadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação?
- g) Quais são as práticas de comunicação que você prefere?

Conforme ressaltado nesta tese, considera-se como práticas de comunicação aquelas práticas que constituem a organização e que auxiliam os atores a ampliar a capacidade inovativa na gestão da inovação.

Nessa ótica, portanto, as práticas de comunicação que foram observadas na pesquisa de campo nas empresas ERDF e CPFL são descritas tanto a partir da fala dos entrevistados, como verificadas nos documentos disponibilizados pela empresa, em papel e em formato digital. A observação na empresa ERDF também corroborou os achados.

Nesse sentido, pode-se relacionar e descrever 27 práticas. Algumas se repetiram nas duas empresas, outras estavam presentes somente em uma delas. Essa listagem não deve ser considerada exaustiva, tendo em vista as características deste estudo, mas constitui uma amostra importante das práticas de comunicação que podem ser

analisadas no âmbito do método proposto. O quadro 11 demonstra quais práticas foram identificadas em cada empresa.

Quadro 11 – Práticas de comunicação organizacional identificadas na gestão da inovação nas empresas ERDF e CPFL

Práticas de Comunicação Organizacional na Gestão da Inovação	ERDF	CPFL
1. Comitê de inovação	X	X
2. Estratégia para a inovação	X	X
3. Facilitadores da inovação	X	X
4. Ferramenta computacional para geração de ideias	X	X
5. Formulário eletrônico para sugestão de ideias	X	X
6. Formulário em papel para sugestão de ideias	X	X
7. Reunião para avaliação e priorização de ideias sugeridas pelos atores	X	X
8. Reunião equipes de projetos	X	
9. <i>Link</i> da inovação no <i>site</i> corporativo	X	X
10. Mural da inovação	X	
11. Guia ações da gestão da inovação	X	
12. Guia projetos inovadores	X	
13. Cartazes	X	X
14. Mascote da inovação	X	
15. Vídeos para divulgação interna das ações de inovação		
16. Evento periódico para divulgação e premiação das ideias inovadoras	X	
17. Ação de reconhecimento	X	
18. Ação de recompensa	X	X
19. Notícias das ações da inovação divulgadas em jornal, boletim ou revista editada pela empresa	X	
20. Divulgação das ações da inovação nas redes sociais corporativas	X	X
21. <i>Workshops</i> de geração de ideias		X
22. Reuniões com gestores dos diversos departamentos da empresa para identificação de temas prioritários para a inovação	X	X

23. Reuniões com atores das ICTs para identificação de projetos de transferência de tecnologia para a inovação	X	X
24. Reuniões de <i>feedback</i> e <i>briefing</i>	X	X
25. Participação em Congressos na área de inovação		X
26. <i>E-mails</i>	X	X
27. Comunicação entre a equipe via aplicativos para celulares		X

Fonte: A autora (2016).

Na sequência, descreve-se as práticas de comunicação observadas nas duas empresas.

1. Comitê de Inovação

Equipe dedicada a gerir as ações de inovação, de acordo com a estratégia definida. Pode e deve ser composto por atores das diversas áreas da empresa. Na ERDF, a equipe envolve atores das agências da Regional. Na CPFL, da mesma forma, as pessoas fazem parte de diversos setores da empresa. O Comitê, ou Time ou Núcleo, é a equipe que vai estar à frente das ações, podendo assumir papéis e responsabilidades nos âmbitos estratégico e operacional.

2. Estratégia para a inovação

A estratégia para a inovação compõe-se de diretrizes alinhadas à estratégia geral da empresa, que direcionam os objetivos a serem alcançados com as ações de inovação. Conforme observado nas entrevistas, a estratégia para a inovação é tema que aparece com frequência nas falas dos atores da ERDF e CPFL. Percebe-se que os atores se referem à estratégia como uma prática de comunicação, pois é a partir da estratégia que estes compartilham os caminhos a serem percorridos, bem como as capacidades que devem ser mobilizadas, tanto para planejar quanto para executar as ações e avançar no processo inovativo. A estratégia é, portanto a prática que comunica o rumo da inovação na empresa. Abaixo transcrição com a fala de dois atores da empresa CPFL:

[...] a inovação é uma forma de a gente atingir os nossos objetivos estratégicos... A nossa inovação

existe justamente pra viabilizar nossas metas estratégicas de criação de valor, que é inovar nos processos atuais que a gente tem. Então, dentro do portfólio de negócios, como que a gente pode extrair mais valor... (C6 CPFL).

[...] a gente tem uma célula nessa área, que faz toda a parte de estratégia de inovação, que faz todo o monitoramento de mercado. Rede de parceiro, estudo de tendência, toda essa parte de inteligência competitiva, tem uma célula, que faz isso pra todos os assuntos, esse é o nosso papel: definir estrategicamente em que linha de definição a gente vai seguir... (C8 CPFL).

3. Facilitadores da inovação

Facilitadores da inovação são atores que auxiliam os demais envolvidos com as ações de inovação. Eles atuam dirimindo dúvidas e apoiando todos aqueles que desejam participar das demais práticas que envolvem a inovação na empresa. Na ERDF, são os “*Relais*”:

[...] cada um desses temas que eu te falei tem um líder, então, pra geração renovável, tem a Laura, que é líder do tema. Ela concentra os projetos, ela olha pro mercado, olha pras tendências, olha pra estratégia da empresa e vê que tipo de projeto é preciso fazer e vai em busca do projeto... sempre com a área... (C9 CPFL).

4. Ferramenta computacional para gestão das ideias

Tanto a ERDF quanto a CPFL disponibilizam uma ferramenta computacional para a gestão das ideias sugeridas pelos funcionários. Na ERDF, a ferramenta se chama Aladin, e na CPFL, tem-se a Usina de Ideias. Nestas bases, que funcionam como um banco de dados, estão as informações relacionadas ao processo de inovação: como participar, as regras, os temas para os quais as ideias devem ser direcionadas, o formulário para descrição da ideia. Para a ERDF: “É no Aladin que todos os atores podem depositar as suas ideias inovadoras” (E2 ERDF), e “É nesta ferramenta que as ideias serão validadas, fundidas para todos na empresa” (E2 ERDF).

Figura 18 – Instruções Base Aladin da empresa ERDF

L'Innovation Participative, mode d'emploi

Un processus simple de validation des innovations

La Commission Locale Innovation Participative (CLIP), après cotation et selon l'intérêt de l'innovation, peut décider de la promouvoir pour obtenir un avis métier. Si l'avis métier est favorable, l'innovation sera alors qualifiée en Top'Innov.

N'hésitez pas à vous rapprocher de votre animateur métier pour valider l'idée.
En cas de besoin, pensez à contacter votre animateur innovation local ou votre promoteur innovation !

L'auteur de l'innovation

Vous, manager

C'est à vous de décider si vous souhaitez promouvoir une innovation. Si vous êtes intéressé par l'idée, contactez votre animateur métier pour obtenir son avis. Si vous êtes intéressé par l'idée, contactez votre animateur métier pour obtenir son avis. Si vous êtes intéressé par l'idée, contactez votre animateur métier pour obtenir son avis.

Des outils à votre disposition

C'est dans Aladin que les auteurs vont déclarer leurs innovations. Et c'est dans cet outil que vous les validerez. Veillez à ce que l'innovation soit très bien décrite pour qu'elle soit comprise de tous.

C'est grâce à Aladin que les innovations sont diffusées à l'ensemble de l'entreprise. <https://aladin.erdfdistribution.fr>

Le site frog' est à disposition de tous les agents d'ERDF Grand Est. C'est dans frog' que vous trouverez les résultats innovation par unité, la liste des innovations qui ont été importées, celles qualifiées de Top'Innov et les meilleures de la région Grand Est avec un avis métier favorable. Vous y trouverez aussi des documents pratiques. frog.innovation.fr

8

9

Fonte: Guide Vademecum du Manager – ERDF.

A figura 18 demonstra como é o acesso à Base Aladin da ERDF, e a figura 19 apresenta a Base Usina de Ideias da CPFL.

Figura 19 – Base Usina de Ideias – CPFL

Usina de Ideias

CPFL Energia Home

Usina de Ideias CPFL

USINA DE IDEIAS 2014

Bem-vindo(a) à Usina 2014. Confira o novo design e as novas funcionalidades feitas pensando em você. Navegue à vontade e participe!

IDEIAS

Propõe as suas ideias, comenta e vota nas ideias que mais gostou.

DESAFIOS

Aguarda em breve, um novo desafio vem aí!

HALL DA INOVAÇÃO

Confira as melhores das ideias e propostas aprovadas na Usina de Ideias!

35 |

Fonte: Documentos de pesquisa – empresa CPFL.

[...] essa tecnologia facilita muito a comunicação das pessoas, elas sentem que podem falar e podem contribuir sem se preocupar em se expor demais... E se de repente te desperta uma ideia, você pode compartilhar ela no mesmo momento... (C4 CPFL).

A figura 20 mostra a interface gráfica da Base Aladin, da ERDF.

Figura 20 – Interface gráfica Base Aladin – ERDF

The screenshot displays the Aladin web interface. At the top, there is a navigation bar with the Aladin logo (ERDF logo) and user options like 'Administration', 'Mon profil', and 'Se déconnecter'. Below this is a secondary navigation bar with 'Mon portefeuille', 'Défis/Plans d'actions', 'Tableaux de bord', and 'Nouvelle fiche'. The main content area shows a document titled 'Poignée de manoeuvre pour élévateur VL France élévateur'. It includes metadata such as 'Type de fiche : Innovation', 'Créée le 26/07/13', 'Auteur : DAVAL ROMAIN', 'Porteur : MAHE LAETITIA', and 'Responsable de l'auteur : DE BERTI JEROME'. There are buttons for 'Idée', 'Complément', 'Plan d'actions', 'Discussion', and 'Documents'. A sidebar on the left offers actions like 'Rebondir sur la fiche', 'Poster une observation', 'Je souhaite...', 'Partage et diffusion', and 'Administrer'. The main text area contains a description of the problem and a proposed solution: 'Déplacement de la poignée sur le siège du milieu celui-ci n'étant pas utilisable en siège passagé car il n'y a pas de ceinture'. It also lists 'Bénéfices attendus : Geste et posture pour la manoeuvre de cette poignée'.

Fonte: Documentos de pesquisa (*print* da tela do *software* Aladin).

5. Formulário eletrônico para sugestões de ideias

Este formulário está disponível em formato digital, para que os atores detalhem as suas ideias, que serão posteriormente encaminhadas para avaliação.

As figuras 21 e 22 explicitam esses documentos eletrônicos, disponíveis na Base Aladin, da ERDF.

Figura 21 – Formulário eletrônico na Base Aladin – ERDF

Idées proches	ceinture
<ul style="list-style-type: none"> 🔍 METTRE EN POSITION HAUTE LA BARRE ANTI-ENCASTREMENT ARRIERE DE LA NACELLE 4X4. 🔍 SHUNT DE DEMARRAGE PERMANENT POUR NACELLE TYPE COMILEV 🔍 Rallonge de manoeuvre sur cellule RM6 🔍 lève cales 🔍 poste de travail pour cablier 🔍 SYSTEME DE CONDAMNATION DE ROBINET 13.2 DETERIORE 🔍 Lève-couvercle 🔍 TMS : sac à dos pour tous ! 🔍 Support d'écriture pour carte T pour les nouveaux TSP 🔍 Canne à prise de potentiels robinet dit "Canne à PP" 	<p>Bénéfices attendus : Geste et posture pour la manoeuvre de cette poignée</p> <p>Catégorie de processus : Electricité</p> <p>Processus : ERDF PSS - Promouvoir la santé et la sécurité</p> <p>Domaine de progrès : CONDITIONS DE TRAVAIL (prévention, santé, sécurité)</p> <p>Propriété de l'idée : ERDF</p> <p>Statut actuel</p> <p>Idee déposée Idee approuvée Décision locale Instruction Régionale Décision Régionale Instruction Nationale Décision nationale Classée</p> <p>30/07/13 21/08/13 26/08/13</p> <p>▶ Champs économiques</p> <p>🖨️ Imprimer cette page 📄 Exporter la fiche en PDF ✉️ Envoyer la fiche par mail</p>

Fonte: Documentos de pesquisa (*print da tela do software Aladin*).

Figura 22 – Formulário Eletrônico na Base Aladin – ERDF

fiches de mon portefeuille > Fiche fiche n°2013-0014102

Poignée de manoeuvre pour élévateur VL France élévateur

0 utilisation(s)
0 vote(s)

[Je vote](#)

Type de fiche : Innovation
Créée le 26/07/13
Auteur : DAVAL ROMAIN
Porteur : MAHE LAETITIA
Responsable de l'auteur : DE BERTI JEROME

Idée
Complément
Plan d'actions
Discussion
Documents

Les ressources liées à cette fiche

Aucune ressource liée

Rebonds

Aucun rebond

Documents

Titre	Taille
Nouvelle emplacement de la poignée de manoeuvre-2048.jpg	(331 Ko)
déplacement de la poignée de manoeuvre-2048.jpg	(342 Ko)

Fonte: Documentos de pesquisa (*print da tela do software Aladin*).

6. Formulário em papel para sugestões de ideias

Trata-se de formulário em papel, usado para detalhamento das ideias sugeridas. Este formulário é utilizado pelos atores, na ERDF, como uma espécie de “rascunho” para discussão no grupo, antes de postar a ideia na base Aladin. A proposta é trabalhar todas as possíveis dúvidas e questões relacionadas à ideia, bem como a linguagem utilizada, no sentido de se explicitar, da forma mais clara e coerente, qual o projeto proposto. Na figura 23 é possível verificar os detalhes deste formulário.

Figura 23 – Formulário em papel para exposição de ideias

ERDF GrDF
Unité clients et fournisseurs Lorraine

Avoir de la suite dans les idées ...

Fiche ESPRIT d'INNOVATION

Partie réservée au Promoteur Innovation de l'Unité clients et fournisseurs Lorraine

Reçu le :
Enregistrement de dépôt :
Dossier n° :
Domaine :

Auteur(s) de l'innovation

	Auteur 1	Auteur 2	Auteur 3
Nom			
Prénom			
GR			
Téléphone			

INTITULE DE L'INNOVATION

PROBLEME POSÉ
(Inconvénients des solutions existantes, contexte dans lequel l'innovation s'est déroulée)

DESCRIPTION DE L'INNOVATION
(de la technique au sens large, des demandes à satisfaire)

Fonte: Cópia de documento interno fornecido pela ERDF.

7. Reunião para avaliação e priorização de ideias sugeridas pelos atores.

Esta prática de comunicação é utilizada no processo de gestão da inovação e foi observada com maior propriedade na ERDF. Destina-se a avaliar as inovações sugeridas pelos agentes de acordo com uma escala de classificação pré-definida, ranqueando as ideias que farão parte do portfólio de projetos.

Na ERDF, esta reunião é denominada *Commission Locale Innovation Participative (CLIP)*. Participam dela cerca de 80 pessoas, que fazem parte do *Comité Management – Comitê Gestor*, e essas reuniões acontecem em média a cada 45 dias. Desse Comitê participam, além do diretor regional, a coordenadora de comunicação e a coordenadora da inovação, que fazem a “animação” da reunião, além dos *Relais Innovations*, que são os gestores de cada uma das agências que apoiam os funcionários em todas as atividades relacionadas ao processo, tais como, definição, descrição, detalhamento, prototipação das ideias inovadoras sugeridas na base de dados Aladin. São estes atores que “defendem” as ideias e os projetos inovadores sugeridos perante os demais participantes do Comitê e que, após a reunião, comunicam o progresso da ideia.

Cada ideia ou projeto recebe uma identificação numérica. A descrição e o detalhamento são expostos para todos os membros que estão na CLIP. Após um breve debate sobre dúvidas ou para esclarecimentos que não estavam explícitos, é realizada a priorização da ideia em relação aos critérios estabelecidos. A proposta recebe uma nota, que corresponde a uma premiação em forma de bônus. Caso haja dúvidas em relação a questões técnicas, a proposta é encaminhada aos especialistas. Do contrário, segue para o portfólio de projetos a serem executados.

Todos os envolvidos com a ideia analisada são comunicados via *e-mail* da decisão do Comitê, no mesmo dia da reunião. As ideias que recebem notas elevadas concorrem a uma premiação regional e, após, a uma premiação nacional. A descrição dessa prática de comunicação pode ser verificada na fala da entrevistada E1, quando do convite para esta pesquisadora participar da atividade:

Nesta reunião, vamos avaliar as inovações apresentadas por agentes das agências. Após a reunião, cartas de agradecimento e prêmios serão enviadas para os agentes. A melhor inovação será

chamada *Top Innov*, e uma comunicação sobre a reunião será realizada para todos os funcionários. Nessa reunião, você vai conhecer o *Relais Inovação*, chefes de agência e responsável pela comunicação, o que pode explicar o seu papel no processo de inovação. (E1 ERDF).

8. Reunião de equipes de projetos

As reuniões de equipes de projetos servem como acompanhamento das ações de inovação no desenvolvimento dos projetos. Na empresa ERDF, elas ocorrem semanalmente em algumas agências. Na CPFL, acontecem periodicamente, ou de acordo com as demandas dos projetos e planejamento de cada líder de tema:

[...] eu prefiro fazer reuniões, conversar, eu acho que é o melhor... Nesse meu projeto, eu fazia reunião quase mensalmente... com a equipe, pra saber o andamento... A gente extrai muito mais informações. Apesar da correria, eu entendo que isso é um investimento e não perda de tempo... (E7 ERDF).

9. Link da inovação no site corporativo

Esta prática se destina a comunicar as ações da inovação para todos os públicos de interesse da empresa no *site* corporativo, e é observada em ambas as empresas, ERDF e CPFL.

A internet constitui-se de um importante canal para comunicar a inovação, tanto para os funcionários quanto para os demais parceiros estratégicos. Devido ao seu alcance e rapidez, é uma prática que auxilia as equipes no processo de forma efetiva. Os entrevistados fazem referência a esta prática sempre de forma positiva: “Quando há um evento sobre inovação, tem mensagens sobre a inovação na página do *site*. As mensagens que temos no *site* são enviadas para todos os agentes” (E1 ERDF).

10. Mural da Inovação

Esta prática de comunicação foi observada na ERDF. Trata-se de um painel, afixado em paredes, onde são colocados cartazes e mensagens motivacionais diversas, relacionadas à inovação. Nas sedes

das agências, existem diversos murais espalhados pelos corredores. Os entrevistados parecem concordar em que esta é uma boa prática, pois se referem a ela em diversos momentos das entrevistas, como nos depoimentos dos entrevistados E3 e E6, quando questionados sobre a variável quantidade de comunicação: “Nós temos os painéis em corredores, *post-its* com o sapo mascote “Eu tenho uma ideia, eu anoto” essa comunicação é muito fácil e vibrante para todos” (E3 ERDF). “O mural também é uma coisa boa. O sistema visual funciona bem” (E6 ERDF).

11. Guia ações da gestão da inovação

Livreto impresso em papel, onde se encontram informações detalhadas sobre o processo de gestão da inovação. É direcionado aos gestores para apoiar as ações junto aos funcionários. Esta prática foi observada na ERDF. As figuras 24 e 25 apresentam a capa e contracapa do Guia e uma das páginas internas. O Guia completo encontra-se no Anexo B.

Figura 24 – Capa e contracapa do Guia de ações da gestão da inovação



Fonte: *Guide Vademecum du Manager* da empresa ERDF (Anexo B).

Figura 25 – Páginas internas do Guia de ações da gestão da inovação da ERDF

La Qualité par les idées, des idées de Qualité !

Vous souhaitez que les idées de vos agents soient reconnues et appliquées ?

Voici quelques conseils à partager avec vos agents pour que leurs idées innovantes soient rapidement traitées et prises en compte à leur juste valeur :

- 1 - Dossier bien titré, idée bien aiguillée :** le sujet de l'innovation et le thème d'application sont mentionnés clairement pour orienter plus facilement l'idée vers un thème de l'innovation orientée ou vers une demande d'expertise.
- 2 - Dossier bien rédigé, idée bien étudiée :** les phrases sont claires, sans abréviations (ou expliquées), les termes employés sont explicites et les exemples sont concrets. Les informations sont factuelles et n'expriment pas de jugements ni d'hypothèses.
- 3 - Dossier bien argumenté, idée achetée :** la problématique initiale est clairement décrite, la solution apportée est détaillée, les avantages et bénéfices de l'idée innovante sont décrits concrètement et mis en perspective avec les objectifs de l'entreprise.
- 4 - Idée complète, idée parfaite :** une photographie de prototype, un plan, une note de projet, une étude économique, un sondage, un plan d'actions, de mise en œuvre de l'idée, encourage vos agents à développer et compléter leur dossier en y mettant des documents en pièce jointe dans Aladin. Pensez à vendre votre idée !
- 5 - Critères de cotation connus, déception disparue :** les idées de vos agents doivent aussi répondre à certains critères de cotation pour être retenues. Pensez à communiquer sur la grille de cotation qui servira à évaluer le niveau des innovations et leur qualification en idée locale, régionale, inter régionale, nationale.

Plus les dossiers sont de qualité, plus rapidement ils sont traités et adoptés et plus ils iront loin !
La motivation des agents découle également de la réactivité des décisions rendues sur leurs propositions. Bien construire le dossier Innovation au préalable, c'est favoriser une réponse rapide et bien argumentée.

Bon à savoir :
Votre animateur innovation local ou le promoteur innovation de votre unité sont là pour vous aider à mettre en œuvre ces principes dans vos équipes.
Favorisez les idées de proximité : elles permettent de traiter les idées sur un circuit de décision court, donc rapide !
Autre avantage, les idées de proximité contribuent à l'atteinte de vos objectifs de projet d'équipe. Elles favorisent la mise en qualité du travail de vos collaborateurs.

Dix idées... reçues !

- 1 « C'est du travail en plus, je suis débordé. »**
L'écoute, la prise en compte des idées et la valorisation des agents font partie du management au quotidien. Très souvent, les idées des agents apportent des solutions qui contribuent à simplifier la tâche des managers. Ainsi, la discussion d'une idée de proximité entre un auteur et son N+1 aide à clarifier les marges d'initiative de l'agent et l'octre à plus d'autonomie dans la résolution de certaines difficultés.
- 2 « Un manager n'a pas le temps de parler d'innovation et d'idées de proximité. »**
Les rencontres habituelles entre managers et agents (réunions d'équipe, accompagnements, EAP, accueil des nouveaux arrivants...) sont autant d'occasions d'aborder l'innovation Participative en discutant des difficultés rencontrées et des idées envisagées pour les résoudre.
- 3 « Avoir des idées fait partie du travail... »**
Un agent qui propose des idées témoigne de son intérêt et de sa motivation à l'égard de son travail. Il incombe au manager d'instaurer l'état d'esprit favorable à l'émergence des idées et à la prise d'initiatives : c'est un élément clef du développement des compétences de ses collaborateurs.
- 4 « Ça n'intéresse pas les agents. »**
Quand les agents se savent écoutés de leurs managers, quand ils ont le sentiment que leur idée sera prise en compte, ils ne « laissent pas au vestiaire » leur esprit d'initiative, leur envie de se développer, de faire progresser leur équipe et donc l'entreprise.
- 5 « Pas le temps pour l'innovation en ce moment ! Il y a d'autres priorités. »**
Plus la production est tendue, plus les propositions des agents pour produire plus vite, avec une plus grande fiabilité et une meilleure qualité sont les bienvenues. Passer du temps sur une idée innovante permet d'en gagner par la suite en production.

13

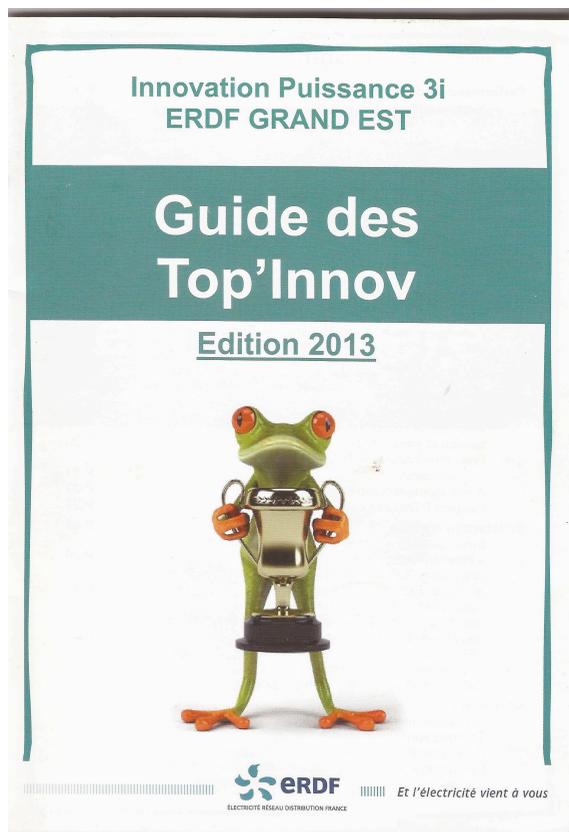
Fonte: *Guide Vademecum du Manager* da empresa ERDF (Anexo B).

12. Guia projetos inovadores

Livreto impresso em papel, onde são divulgadas as ideias que foram premiadas durante o ano. Na ERDF, refere-se ao guia dos vencedores – *Top Innov* – do ano. A proposta é divulgar os nomes, fotos, bem como descrever os projetos vencedores, como uma forma de reconhecimento e estímulo à participação. Nas entrevistas, alguns agentes se referem a esta prática de forma positiva, como na de E5, no próximo parágrafo.

Na ERDF, todos têm acesso às edições do Guia, e este se caracteriza como uma prática reconhecidamente importante para os atores, conforme se pode comprovar pela fala de um dos entrevistados: “[...] temos um livreto com todas as inovações. Ele permite que todos tenham consciência das inovações atualizadas” (E5 ERDF).

A figura 26 apresenta imagens do Guia *Top Innov*, da ERDF.

Figura 8 – Guia *Top Innov 2013*

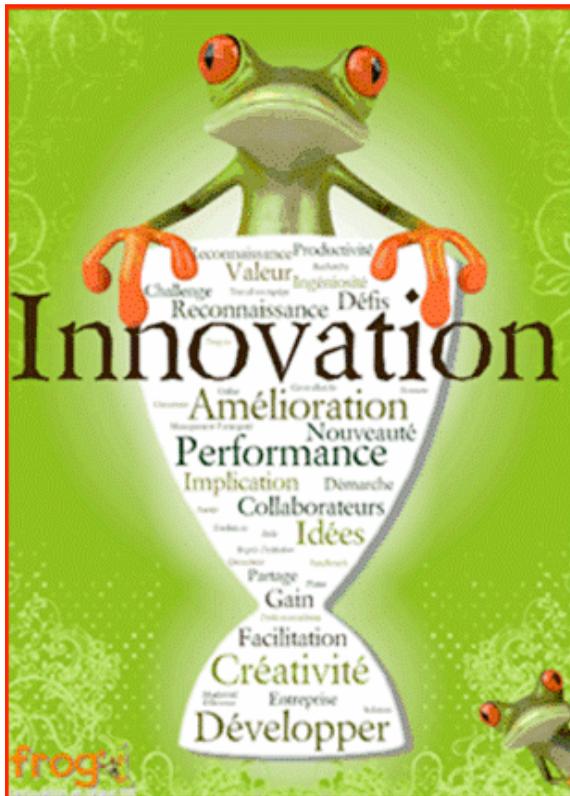
Fonte: *Guide Top'Innov* da ERDF.

13. Cartazes

Os cartazes apresentam uma comunicação em papel, afixada em espaços de grande circulação nas empresas, por meio dos quais se divulga ações de inovação, como eventos, concursos, ações de geração de ideias, programas, projetos, premiações etc. Na ERDF, os cartazes são muito utilizados. Durante a visita às agências, foi possível avistar em diversas ocasiões cartazes afixados em murais, nos corredores, em salas de espera e nas salas dos gestores que foram entrevistados.

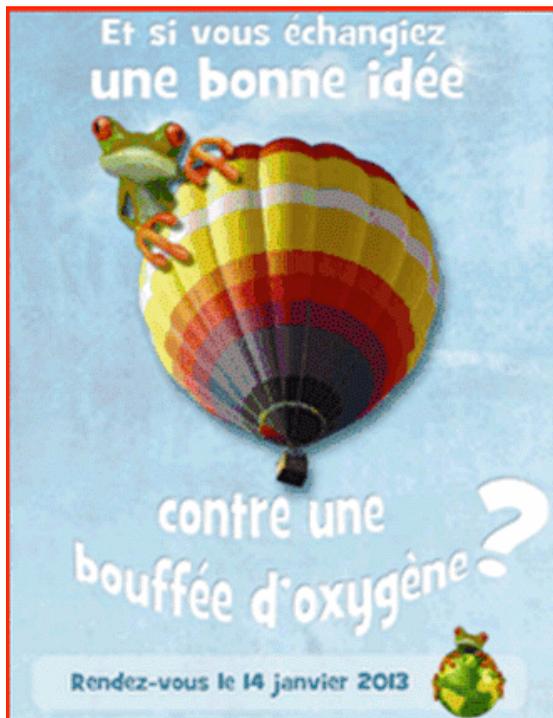
As figuras 27 e 28 exemplos observados na empresa.

Figura 27 – Cartaz ERDF



Fonte: Documentos de pesquisa (cópia de cartaz fornecido na empresa).

Figura 28 – Cartaz ERDF



Fonte: Documentos de Pesquisa (cópia de cartaz fornecido na empresa).

14. Mascote da inovação

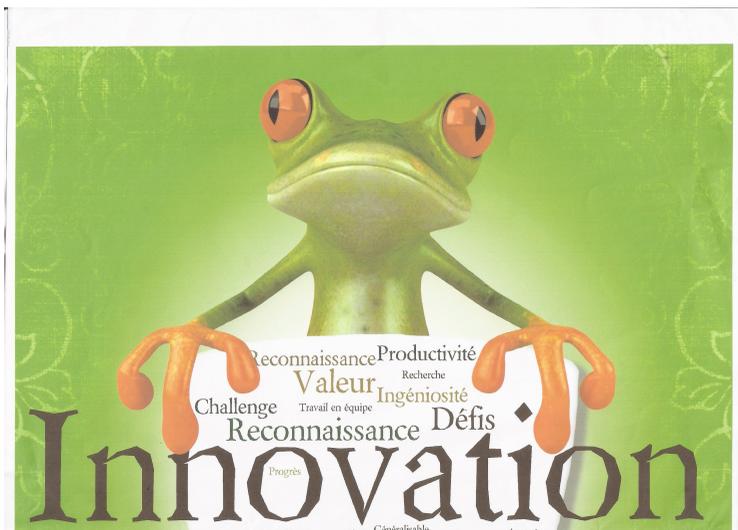
O mascote é um símbolo animado, que pode assumir forma de pessoa, animal ou objeto, e representa ou identifica as ações de inovação nas empresas. Na ERDF, o mascote é um sapo e aparece em diversas práticas de comunicação, como cartazes, *folders*, adesivos, *e-mails*, folhetos, *banners* etc. Na CPFL não se observou esta prática de comunicação.

Prática eminentemente simbólica, o mascote da inovação da ERDF nasceu a partir de uma lenda contada na região. Segundo um dos entrevistados:

A imagem da inovação é o sapo por causa desta história: havia três sapos e um coelho, que queriam atravessar uma montanha. O primeiro sapo cai, o segundo também. O coelho disse ao terceiro sapo: você não vai ter sucesso, você nunca vai subir até o pico (que é muito alto para um sapo). A questão é: por que este sapo vai chegar lá? A resposta é simplesmente porque é um sapo que é surdo e não ouviu o conselho do coelho (E2 ERDF).

Na figura 29 pode-se observar o mascote da inovação da ERDF.

Figura 9 – Mascote da inovação



Fonte: *Guide Vademecum du Manager ERDF* (Anexo B).

15. Vídeos para divulgação interna das ações de inovação

Os vídeos são uma prática de comunicação que emprega imagens e sons, utilizados para divulgar ações da inovação internamente nas empresas. Observou-se esta prática na ERDF, durante visitas às agências. A entrevistada E3, que atua no setor de atendimento ao cliente, ressalta que é uma prática que auxilia muito a sua equipe, que trabalha em um ambiente cercado de tecnologia, fazendo atendimento por

telefone, e normalmente não dispõe de muito tempo para conversas e reuniões. Para a E3: “Aqui no setor você tem duas telas de TV. Nestas telas, há ‘inovação passando’... Isso quer dizer que, cada vez que há resultados de inovação, ele aparece na televisão” (E6 ERDF). Além disso:

[...] também temos “*Flash info innovations*”, com informação sobre inovações, que passam nas telas. Assim, os nossos agentes podem constantemente saber as novidades, o que foi feito na última Reunião CLIP, a mais recente inovação, coisas desse tipo... Aqui é fácil a comunicação, há telas de TV e vídeos sempre. (E6 ERDF).

Na CPFL também se observou esta prática em depoimentos de atores entrevistados, como este: “[...] tem a TV CPFL, que é um canal de divulgação bacana, que tem uma certa visibilidade na empresa” (C9 CPFL).

16. Evento periódico para divulgação e premiação das ideias inovadoras

Eventos são práticas de comunicação que envolvem atividades sociais, onde se comunicam resultados das ações da inovação para os atores. Na ERDF, eles acontecem periodicamente ao final do ano e ocasionalmente durante outros momentos, nas regionais e agências. No evento de final de ano são reconhecidas as ideias *Top Innov*, que receberam maior destaque durante o ano. Para o entrevistado E4, “estes momentos são muito gratificantes para os agentes”:

Nós temos um fórum de dois dias, a cada ano. Durante este fórum, apresentamos algumas inovações notáveis. É muito gratificante para os agentes. São eles que apresentam os projetos. Este evento mostra como é a inovação ao vivo. (E4 ERDF).

A figura 30 reproduz uma fotografia, fornecida pela empresa ERDF, de um evento anual.

Figura 30 – Evento anual para divulgação e premiação das ideias inovadoras



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa ERDF.

17. Ação de reconhecimento

Essa ação é uma prática observada na ERDF, em que todos os atores que participam com sugestão de ideias recebem comunicação de agradecimento através de *e-mail* e verbalmente, por parte do comitê e dos facilitadores. Com esta finalidade, uma comunicação é enviada em nome do Diretor da Regional. Os gerentes também enviam *e-mails* e comunicam nas reuniões de *briefing* quais foram as ideias selecionadas.

18. Ação de recompensa

Na ERDF, esta prática objetiva recompensar os funcionários que participaram do processo de geração de ideias. Além de uma comunicação enviada em nome do Diretor da Regional, e do reconhecimento dos gerentes, os autores recebem uma recompensa financeira, em forma de um cupom para compras em lojas da região. O valor é definido no momento da análise da ideia, na reunião Clip.

19. Notícias das ações da inovação divulgadas em Jornal, Boletim ou Revista editada pela empresa

Nesta prática, observada na ERDF, se faz uma comunicação das ações de inovação em formato de notícia publicada em periódicos editados na empresa, para os diversos públicos de seu interesse. A figura 31 reproduz uma notícia publicada.

Figura 31 – News ERDF

UCFL LORRAINE
News Innovation

16 mai 2012

L'innovation UCFL

Innovate, c'est transformer ses idées en réalité

La **CLIP** (Commission Locale Innovation Participative) de l'unité s'est réunie trois fois depuis le début de l'année.

A l'issue de ces travaux, trois « **Top'Innov** » se sont distingués et seront présentés à la prochaine CRI (Commission Régionale Innovation).

Bravo à **Corine Martan, Jean-Louis Dal Molin, Didier Houllé et Serge Calixte** pour leur innovation 2010-0012956 « **SESAAAM** : Système d'Alerte des Absences Maladies ». Nous saluons également l'innovation 2012-0004997 « Mise en place des commentaires N1 normalisés de **Michel Quille, Mathieu Diélez et Eric Rouhling**. Félicitations encore à **Mathieu Diélez, Eric Krajewski et André Paloit** pour leur innovation 2012-0006235 « Appels sortant en amont pour mise hors service gaz réputé inaccessible ».

Enfin, grand coup de chapeau à **Nathalie Wax** pour son innovation 2011-0007676 « Les in-collables Master » qui remonte au niveau national !

Vos correspondants Innovation

- Valérie Caro : Acheminement gaz
- Valérie Fort : Acheminement électricité
- Cindy Pignatelli : AGNRC
- Laurent Jacobs : ATC Lorraine Nord
- Mathieu Diélez : ATC Lorraine Sud
- Didier Houllé : Etat major

Votre promoteur Innovation

- Anne Weber

Notre objectif

2012
385

Notre nouvel indicateur

Innovation :

- nombre d'innovations
- +
- nombre d'innov/acteurs
- +
- nombre d'imports/rebonds

ERDF
AGENCE REGIONALE D'ENERGIE

CRDF

Fonte: *Boletim News Innovation* – Maio 2012 – ERDF.

20. Divulgação das ações de inovação nas redes sociais corporativas

Observada na ERDF e na CPFL, a comunicação das ações de inovação é publicada periodicamente nas páginas de redes sociais da empresa, com foco em diversos públicos de seu interesse: “[...] usamos o *facebook*, onde você pode interagir com pessoas... Foi um conjunto de ideias que funciona muito bem para interação dos colaboradores...” (C10 CPFL). “[...] pensando em questão de inovação, eu uso muito o Multi, que é uma plataforma nova... e ferramentas de texto e áudio, para comunicação interna etc.” (C7 CPFL).

21. *Workshops* de geração de ideias

Workshops são práticas semelhantes aos eventos, com um enfoque mais voltado à discussão de ideias entre as equipes e apresentação de casos ou mesmo ações de educação e capacitação, como palestras e dinâmicas de grupo. Na CPFL, esta prática foi destacada por um dos atores entrevistados: “[...] os *workshops* de ideias têm contribuindo de maneira muito positiva para a empresa [...] onde discutimos ideias etc.” (C11 CPFL).

22. Reuniões com gestores dos diversos departamentos da empresa para identificação de temas prioritários para a inovação

Trata-se de reuniões periódicas, onde se comunicam os temas a serem trabalhados nos projetos de inovação. É uma prática que, aliada à estratégia, vai comunicar ao time quais os rumos a empresa vai tomar em relação aos projetos, tendo em vista diversos fatores identificados pelos gestores.

23. Reuniões com atores das ICTs para identificação de projetos de transferência de tecnologia para a inovação

Uma prática frequente na CPFL é a estratégia da inovação, estimulada pela ANEEL. Parte dos recursos que a empresa deve investir são direcionados a parceiros externos como universidades, com as Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs). Na CPFL, esta é uma prática frequente, pois a empresa está sempre em busca de novas tecnologias. Tanto a empresa entra em contato com a ICT quanto a Instituição procura a empresa para formalizar parcerias.

A ERDF está sempre aberta a esta prática, em que projetos são executados em parceria com as ICTs. De acordo com a fala de um ator da CPFL que é responsável pela interface com as ICTs: “[...] por exemplo, programas que envolvam ideias com universidades, a formatação desses projetos novos estão comigo...” (C12CPFL).

24. Reuniões de *feedback* e *briefing*

Essas rápidas reuniões com as equipes, que duram em média 15 minutos e em geral têm periodicidade semanal, têm o objetivo de realizar *feedback* e *briefing* de ações da área de inovação. São citadas com frequência nas entrevistas, tanto da ERDF como da CPFL: “O *feedback* de tudo o que você faz nas reuniões de *brief-debrief* com os agentes” (C4 CPFL). Conforme outro depoimento:

Nos outros grupos há o *Brief-Debrief*. Pelo menos a cada 15 dias, fazemos um balanço dos resultados, segurança e inovação. Há animação. A inovação faz parte do que é apresentado sistematicamente em reuniões de grupo e nos *Brief-Debrief*. (E4 ERDF).

25. Participação em congressos na área de Inovação

Esta prática também é citada nas entrevistas feitas na CPFL. A participação em congressos na área de inovação tem o objetivo de divulgar os projetos em andamento, assim como de ampliar conhecimentos.

26. *E-mails*

A comunicação via *e-mails* é prática frequentemente aplicada no processo de gestão da inovação. Nesse sentido, seja para comunicados diversos, seja para formalização de ações, os *e-mails* são recorrentemente apontados pelos atores. Na ERDF observaram-se diversos tipos de mensagens via *e-mails* que são encaminhados aos funcionários que participaram do processo de inovação, tais como agradecimento, divulgação do *status* da avaliação, premiações e reconhecimentos etc. As equipes igualmente destacam os *e-mails* como principal prática para comunicar ações. Na empresa CPFL não foi

possível observar esta prática. Entretanto, os entrevistados fazem frequente sreferências à utilização de *e-mails*:

[...] então... quando você tem um comunicado a fazer, o *e-mail* acaba atingindo todos, acaba com aquela questão de conversa de corredor, a rádio peão, que é uma coisa muito maléfica... (C 15 CPFL).

[...] temos a comunicação interna através dos *e-mails*, *marketing*, e dessa forma acho que nós temos uma comunicação fácil e transparente com todo mundo... (E8 ERDF).

27. Comunicação entre a equipe via aplicativos para celulares

Frequentemente as decisões necessitam ser tomadas com urgência, e os atores não podem aguardar momento oportuno. Através dessa prática, citada na CPFL, os gestores falam sempre que necessário por telefone e por aplicativos. Um ator respondente da CPFL fez questão de ressaltar que: “[...] pra conversar comigo e com meu chefe, ele é muito ocupado e às vezes uma mensagem é a melhor opção... É uma mídia que eu gosto bastante, é o *whatsapp*...” (C 12 CPFL).

Assim, a identificação das práticas de comunicação utilizadas nos processos de gestão da inovação durante os dois estudos de caso, como parte dos objetivos específicos formulados nesta tese, tem como propósito auxiliar na construção do método Grid.COM. Após a análise das entrevistas e dos documentos em papel e digitais disponibilizados, identificaram-se estas 27 práticas que formarão a base do método.

Tendo concluído este capítulo, a seguir apresenta-se o método denominado Grid.COM, com o seu detalhamento, assim como as premissas teóricas que auxiliaram na sua formulação.

5 GRID.COM: PREMISSAS DO *DESIGN* E DETALHAMENTO DO MÉTODO

Antes do detalhamento do *design* do método, é importante, nesta pesquisa, destacar como este foi construído. A figura 32 esquematiza a proposta.

Figura 32 – Tópicos que compõem o método Grid.COM



Fonte: A autora (2016).

Conforme explicitado na figura 32, os tópicos que compõem o método Grid.COM são originados da literatura, com a revisão dos temas, nos estudos de caso, que responderam aos objetivos específicos, e no resultado da aplicação e validação, que serão detalhadas no capítulo 6.

Logo, antes mesmo de se detalhar o *design*, explicita-se sob quais premissas se construiu a proposta do método, tendo em vista a revisão de literatura e os resultados das análises dos estudos de caso.

5.1 PREMISSAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS PARA A PROPOSIÇÃO DO MÉTODO GRID.COM

A primeira premissa está relacionada à compreensão de como os estudos identificados na literatura definem e conceituam a organização inovadora. Entender para qual organização se está olhando, portanto, é uma condição primordial.

Neste trabalho, a exemplo do sugerido por Cooren (2012), Taylor (2011), Putnam e Nicotera (2009), Ashcraft, Kuhn e Cooren (2009), Fairhurst e Putnam (2004), buscou-se mudar a perspectiva ao se definir a organização inovadora. Esta é reconhecida como um conjunto de práticas de comunicação, além de uma figura jurídica ou uma entidade, processo ou ação. Os autores são, dentre outros, influenciados por Weick, Foucault e Giddens, e postulam que a comunicação é o alicerce da organização.

Portanto, por analogia, a organização inovadora, como fenômeno social, pode ser considerada como estabelecida, composta, projetada e sustentada por práticas de comunicação. Afirma-se desta forma que:

1. A organização inovadora é constituída por práticas de comunicação.

Conforme identificado na literatura, a inovação pode ser estudada de diversas formas: olhando-se para o objeto ou na perspectiva do sujeito. O Grid.COM está suportado por esta última perspectiva, ou seja, entende-se que, para inovar, é essencial a participação interativa que envolve as pessoas, pois são estas que deverão lidar com toda a tensão, complexidade, ambiguidade, incerteza e os riscos que decorrem dos processos de gestão da inovação.

Os estudos e autores que abordam a inovação nesta perspectiva, tais como Akrich, Callon e Latour (2002), Kelly (2005), Dougherty (2004), Tidd, Bessant e Pavitt (2005), Nieto (2003), Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), Clark e Wheelwright (1995), compreendem o processo de gerir esta complexidade como uma atribuição dos atores ou agentes e argumentam que a inovação pode ser uma mudança de alto impacto, tanto positivo quanto negativo, no estado da arte da organização. Logo, sugere-se como, segunda premissa que:

2. A interação é imprescindível para a gestão da inovação.

A terceira e quarta premissas destacam a relação entre os constructos estudados e surgem a partir das inferências da autora, tendo em vista os referenciais teóricos da comunicação organizacional e da gestão da inovação.

Postula-se, como terceira premissa, que as práticas de comunicação organizacional, como processo que constitui a organização, vão subsidiar a interação essencial, para suportar a inovação e a sua gestão, ou a gestão da inovação. Portanto, compreendem-se como práticas de comunicação todas as atividades que envolvem os agentes ou atores – gestores e funcionários das diversas áreas envolvidos com a inovação – na dinâmica da inovação.

As pessoas na organização constroem práticas de comunicação que são únicas e difíceis de copiar, logo, para inovar, a empresa necessita identificar aquelas que sejam adequadas e que possam auxiliar a ampliar a sua capacidade inovativa. Portanto, tem-se como terceira premissa que:

3. A gestão da inovação como processo social interacional, além de técnico, em uma organização de grande porte, é viabilizada por práticas de comunicação.

Como quarta premissa, postula-se que a organização inovadora necessita ampliar as suas capacidades para almejar vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, deve estar atenta às práticas de comunicação que podem auxiliar nos processos, sobretudo por ser a inovação uma mudança nos diversos âmbitos da organização, sendo estas práticas difíceis de consolidar, identificar e copiar. Portanto:

4. A organização de grande porte necessita analisar as práticas de comunicação organizacional e identificar como estas podem auxiliar a ampliar a sua capacidade inovativa.

A quinta premissa decorre do que se observou nas análises dos dados e está relacionada aos objetivos específicos. Identificou-se que a percepção dos atores em relação à gestão da inovação, em ambas as empresas estudadas, é de que se trata de um processo estratégico, que deve estar alinhado à estratégia global da empresa, pois desta estratégia decorrerá a definição e escolha das ações a serem desenvolvidas. Verificou-se também que a gestão da inovação prescinde do apoio das lideranças, tanto para que os atores se engajem no processo quanto para que as tensões, inerentes ao processo, sejam minimizadas. Logo:

5. A gestão da inovação é um processo estratégico que prescinde do apoio das lideranças para a sua concretização.

Da análise dos dados obteve-se também qual a percepção dos entrevistados sobre a comunicação organizacional no processo da inovação. Para os atores, a comunicação é um processo fundamental para a compreensão da gestão da inovação. Para tanto, a comunicação deve ser variada, frequente, em quantidade suficiente. Portanto, como sexta e última premissa postula-se que:

6. A comunicação organizacional como prática é fundamental para a gestão da inovação. Deve ser variada, frequente e em quantidade suficiente para apoiar o processo de gestão da inovação.

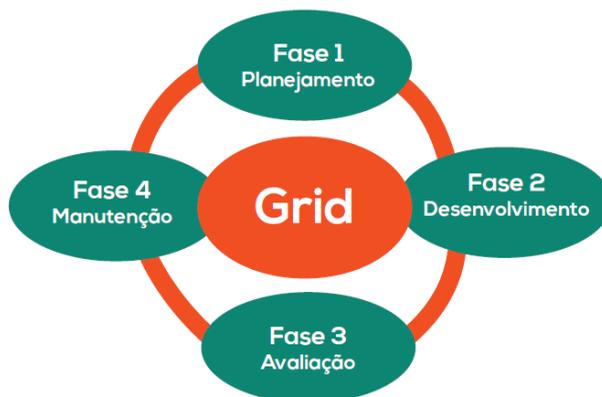
Transcorrida a proposição e defesa das premissas teórico-empíricas que subsidiam o Grid.COM objetivo deste trabalho, cabe apresentar o *design* e o detalhamento do método.

5.2 DESIGN E DETALHAMENTO DO GRID.COM

O *design* do Grid.COM, destinado à Análise da Comunicação Organizacional na Gestão da Inovação, está ancorado na proposta de Maier (2007) e Maier, Moltrie e Clarkson (2012), e inclui um roteiro composto por quatro fases: planejamento, desenvolvimento, avaliação e manutenção.

A figura 33 explicita as fases.

Figura 33 – Fases do Grid.COM



Fonte: A autora, baseada em Maier (2007) e Maier, Moltrie e Clarkson (2012).

Fase 1: Planejamento

A fase do planejamento é dedicada às seguintes decisões: atores que participam do processo, propósito e âmbito da aplicação, critérios de sucesso.

1.1. Definir os atores: Os atores são os interessados que irão participar das atividades da auditoria. A literatura demonstra que a comunicação entre os integrantes das equipes é fator de risco para a gestão da inovação, logo, o escopo da análise está focado no nível individual. Observa-se que o desempenho individual irá contribuir para o desenvolvimento do grupo, e este, por sua vez, auxilia a melhorar o desempenho organizacional (GIBSON et al., 1988). Um colaborador deverá assumir o papel de líder do processo. Este, além de participar como respondente e vai se encarregar da coordenação das atividades de auditoria. Nesta tese, os atores de ambas as empresas pesquisadas estavam ligados diretamente à área estratégica e gerencial da inovação.

Maier, Moltrie e Clarkson (2012) preconizam que as auditorias que utilizam *grids* de maturidade podem ser realizadas tanto em pequenos quanto em grandes grupos.

1.2. Definir os propósitos da aplicação: o objetivo do método é sensibilizar os atores a ampliar o conhecimento e identificar pontos de melhoria da comunicação organizacional na gestão da inovação, a partir da reflexão sobre como está a situação atual.

Os pontos de melhoria foram identificados utilizando-se a estratégia de análise comparativa entre a empresa francesa – ERDF – e a brasileira – CPFL, ambas do setor de distribuição de energia elétrica. Identificou-se as melhores práticas na literatura e, em seguida, a percepção dos atores da primeira organização, para após compará-las com a percepção dos atores da segunda empresa. As práticas que apareciam com maior frequência e estavam alinhadas com a literatura foram incorporadas ao Grid.COM. Segundo Maier, Moltrie e Clarkson (2012), esta dinâmica é aplicável e aceitável quando em contextos similares, como observado na qualidade total e CMMI.

1.3. Identificar o âmbito da aplicação: conforme preconizado por Maier, Moltrie e Clarkson (2012), é imprescindível determinar e esclarecer para os atores qual é o âmbito de aplicação, para que se possa principalmente reunir informações sobre o contexto, as idiossincrasias e terminologia específicas, a fim de que a aplicação seja entendida e que tenha relevância para os atores. Nesta tese, o âmbito da análise são as práticas 27 práticas de comunicação organizacional observadas nos estudos de caso, e que formam o Grid.COM, conforme detalhado no capítulo 4.

1.4 Definir critérios e indicadores de sucesso da aplicação: é fundamental estabelecer, desde o início, os critérios de sucesso da aplicação do método, para verificar se o trabalho foi bem sucedido. Os critérios devem contemplar as expectativas dos usuários e devem atender a altos níveis de requisitos. A exemplo do proposto por Maier, Moltrie e Clarkson (2012), os critérios definidos são: usabilidade e utilidade. Usabilidade está relacionada à compreensão da linguagem e conceitos. Utilidade relaciona-se à percepção, por parte dos atores, se o processo se mostra estimulante, passível de conduzir a melhorias para avançar na capacidade inovativa.

Fase 2: Desenvolvimento

A Fase 2 define a arquitetura do Grid.COM. A arquitetura tem um impacto significativo na sua utilização. Trata-se de decisões sobre as

áreas do processo a serem avaliadas, sobre os níveis de maturidade (escala de avaliação) a serem atribuídos, as descrições das células a serem formuladas, e dos mecanismos de administração e análise a serem utilizados.

2.1. Definir os níveis de maturidade; na revisão de literatura, verificou-se que as práticas de comunicação são elementos do ambiente material e social que podem ser interpretados e analisados e que incorporam significados a partir das conversações ou da relação texto/conversações (CASALI, 2006). Os níveis de maturidade foram baseados no modelo texto/conversações, ou modelo de coorientação, preconizado pelos autores da Escola de Montreal. Nesse modelo, observou-se que a coorientação emerge da relação de interação entre atores e práticas, em um determinado contexto e tempo. O objetivo é tornar o objeto/prática comum, e conduzir os agentes a formas organizadas de ação. O desafio, portanto, é alcançar o estágio em que os atores compartilhem uma compreensão – ou coorientação – da importância de participar do processo de gestão da inovação a partir da interação com as práticas de comunicação. Estando coorientados, os atores podem ampliar a capacidade inovativa em suas organizações. Neste sentido, deve-se verificar três processos, que correspondem aos Níveis, conforme detalhado a seguir:

Nível A: Descreve situações em que os atores não se envolvem com as práticas de comunicação indicadas no Grid, ou seja, a prática não existe na gestão da inovação naquela organização.
Texto da célula: “Esta prática de comunicação não existe na empresa.”

Nível B: Corresponde ao primeiro estágio da coorientação, quando os atores identificam que existe um significado para aquela prática de comunicação, mas estão interagindo poucas vezes com ela.
Texto da célula: “Esta prática de comunicação existe na empresa. Considero que me auxilia a compreender e participar do processo de inovação. Eu costumo interagir pouco com esta prática.”

Nível C: Nesta fase, os atores constroem um sentido compartilhado para aquela prática de comunicação e começam a modificar as suas ações, interagindo de forma mais frequente com a prática no contexto da gestão da inovação.

Texto da célula: “Esta prática de comunicação existe na empresa. Considero que me auxilia a compreender e participar do processo de inovação. Eu costumo interagir com certa frequência com esta prática.”

Nível D: Corresponde à apropriação ou à coorientação, quando os atores, após diversos momentos de interação com a prática de comunicação, atribuem um significado àquela ação, incorporando-a em seu universo conceitual e interagindo repetidas vezes com a prática no contexto da gestão da inovação.

Texto da célula: “Esta prática de comunicação existe na empresa. Considero que me auxilia a compreender e participar do processo de inovação. Eu costumo interagir com muita frequência com esta prática.”

Níveis devem ser bem definidos e mostrar uma progressão clara e lógica, a fim de facilitarem a interpretação dos resultados e alavancarem as mudanças a partir de um ponto, conforme propõem Maier, Moltrie e Clarkson (2012). As mudanças ou melhorias devem decorrer da análise de cada gestor, tendo em vista a sua experiência na empresa, assim como a vivência com a equipe, o processo de gestão da inovação.

2.2 Formular o texto das células: Maier, Moltrie e Clarkson (2012) orientam que, para formular o texto das células, deve-se inicialmente identificar os extremos da escala, para depois identificar as que estão nos níveis intermediários. Além das descrições, um espaço para observações individual foi planejado para cada item analisado. Este espaço pode ser utilizado para ampliar ou melhorar a descrição das células, caso ocorram situações que justifiquem esta melhoria. Os autores ainda recomendam que as descrições sejam precisas, concisas e claras, e isto requer, segundo os autores, decisões sobre dois aspectos: se o texto da célula for prescritivo ou descritivo:

- a) Numa abordagem prescritiva, cursos específicos e detalhados de ação são sugeridos para cada nível de maturidade; em uma abordagem descritiva, o foco está em apontar como determinada prática de comunicação organizacional é realizada – práxis – pelos praticantes – atores. Esta é a abordagem escolhida para o método aqui exposto.
- b) Justificar as fontes de informação: nesta tese, as fontes de

informação são os autores dos trabalhos identificados na literatura, além dos entrevistados nas empresas francesa e brasileira que participaram dos estudos de caso.

2.3. Definir a escala de análise: a formulação dos textos dos níveis de maturidade obedeceu a uma escala descendente.

A seguir, a figura 34 detalha o *desing* da célula padrão. A versão completa do Grid.COM está no Apêndice C.

Figura 34 – Célula padrão do Grid.COM

PRÁTICA DE CO 1: ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Diretrizes, alinhadas a uma estratégia geral da empresa, que direcionam os objetivos a serem alcançados com as ações de inovação

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

Fonte: Proposição da autora, baseada em Maier, Moltrie e Clarkson (2012).

2.4. Definir sistemática de aplicação: As etapas para a execução objetivam a aplicação do método de forma simples, rápida e com baixo custo. Normalmente empresas que estão focadas em inovação utilizam pouco tempo para análises de processos, devido à sobrecarga de tarefas acumuladas pelos atores e ao fato de que dispõem de escassos recursos financeiros. Maier, Moltrie e Clarkson (2012) salientam que este tipo de análise – *grids* – normalmente é realizada utilizando-se métodos interativos, como entrevistas e reuniões com os atores, oficinas, *focus group* etc. Os autores ressaltam ainda que é possível utilizar abordagens mistas, com envio de questionários por meio eletrônico e reuniões presenciais com os grupos. A principal vantagem das reuniões face a face é que elas provocam um maior nível interativo de engajamento entre os participantes, diferentemente de processos puramente eletrônicos, mais utilizados em aferições quantitativas (MAIER; MOLTRIE; CLARKSON, 2012). Este trabalho se posiciona na abordagem mista, utilizando ambas as estratégias, e está organizado em duas macro fases: uma presencial e outra via *e-mail*. São sete etapas no total descritas a seguir:

- a) Reunião com os atores da equipe, para detalhar as fases do

processo: trata-se de reunir as pessoas que fazem parte da equipe a ser avaliada, para explicitar e tirar as dúvidas de como acontecerá a atividade;

- b) Envio do *link* do formulário eletrônico com o Grid.COM, por *e-mail*, para os atores;
- c) Recebimento das respostas via *e-mail*;
- d) Consolidação das respostas (dados) pelo líder: nessa etapa, o líder vai realizar a análise das respostas e verificar em qual estágio se encontram as práticas de comunicação. Para visualizar cada nível, foi criada uma escala da seguinte forma:

Para cada nível, representado por uma letra – A-B-C-D, foi atribuído um valor numérico, 1-2-3-4, ou seja, transformou-se uma escala nominal em uma escala ordinal. Após, construiu-se um gráfico onde foram posicionadas as 27 questões em relação aos quatro níveis, criando-se, da mesma forma, uma escala ordinal para “calcular” o posicionamento geral.

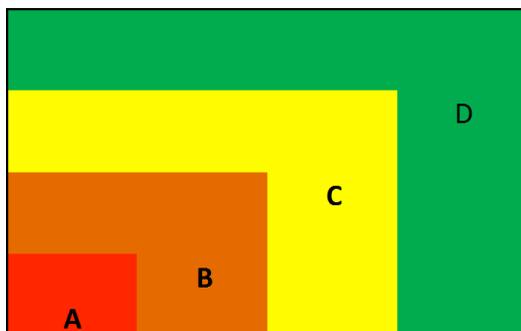
No quadro 12, a escala identifica os níveis e a respectiva sinalização. A figura 35 representa a escala de posicionamento do nível de maturidade.

Quadro 12 – Escala mensuração nível maturidade Grid.COM

NÍVEL	SINALIZAÇÃO	PONTOS DA ESCALA
A – Inexistente	Vermelho	0 – 27
B – Identificação	Laranja	28 – 54
C – Construção	Amarelo	55 – 81
D – Coorientação	Verde	82 – 108

Fonte: A autora (2016).

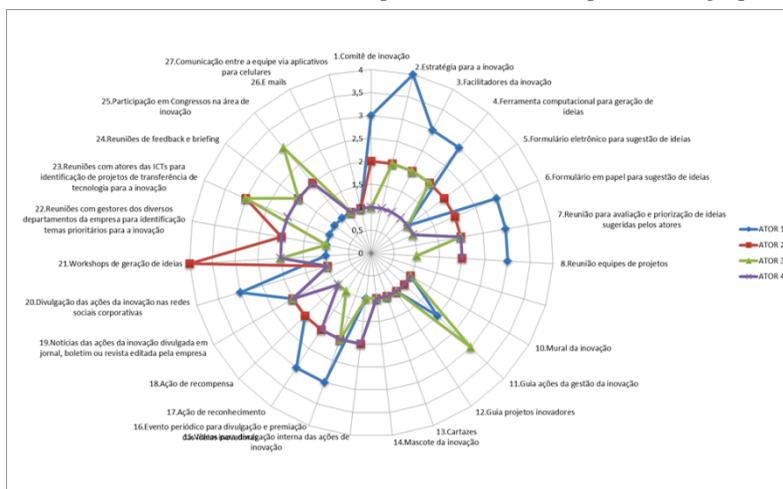
Figura 35 – Escala posicionamento do nível de maturidade Grid.COM



Fonte: A autora (2016).

Além de posicionar na escala, ainda é possível representar em um gráfico Radar o nível de cada uma das 27 práticas, conforme o gráfico 1.

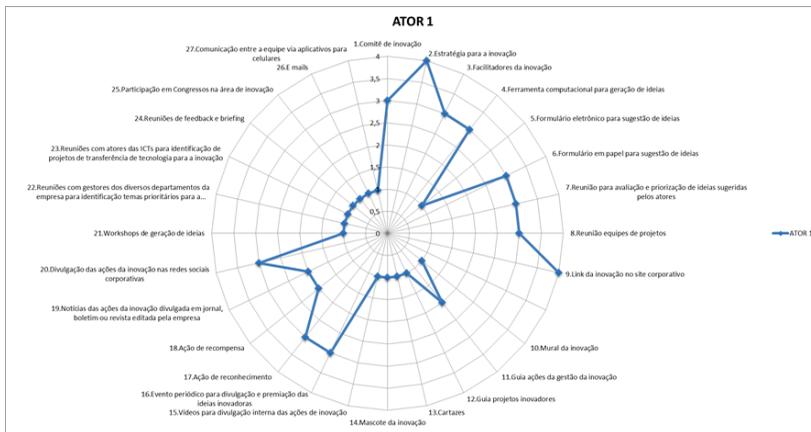
Gráfico 1 – Gráfico radar com posicionamento das práticas do grupo



Fonte: A autora (2016).

Ou, se o líder preferir, um gráfico de cada um dos integrantes do grupo, conforme o gráfico 2.

Gráfico 2 – Gráfico radar com posicionamento das práticas individuais



Fonte: A autora (2016).

Realizado o posicionamento e verificado em quais práticas de comunicação a equipe necessita trabalhar melhorias, o líder terá como reunir a equipe para validar os resultados e planejar as ações de melhoria. As ações de melhoria devem estar alinhadas ao estágio de maturidade em que se encontra cada uma das práticas, tendo em vista a percepção do grupo, ou se o gestor preferir individualmente;

- e) reunião de alinhamento entre os participantes para comunicar o resultado das análises, discutir as dúvidas, validar os resultados e definir as ações de melhoria;
- f) divulgação dos resultados com as decisões de melhoria consolidadas com o grupo aos interessados;
- g) definir período (data) da nova aplicação.

Fase 3: Avaliação sistemática do método

Nesta etapa decidem-se quais serão as estratégias para avaliar o método. Conforme verificado na literatura, *grids* são métodos de *feedback*, utilizados para que as empresas revelem as possibilidades de evolução da maturidade de determinado processo ao longo do tempo. Logo, *grids* podem e devem ser refinados, pois, através do seu uso contínuo, dificuldades e limitações podem aparecer até que pontos de saturação sejam alcançados e mudanças significativas não sejam mais necessárias

e o nível de maturidade desejado seja construído. Maier, Moltrie e Clarkson (2012) propõem que os pontos de testagem para validar os *grids*, em relação aos requisitos e se a sua aplicação prática necessita de refinamentos, podem ser realizados internamente ou por empresas contratadas para apoiar o processo. Os autores recomendam dois processos:

1. Validação, ou a verificação se a tradução dos construtos foi alcançada, como prova de que os achados do autor do *grid* e a compreensão dos participantes da avaliação foram obtidos. *Grids* de maturidade têm elementos subjetivos, que podem dificultar a sua aplicação, logo, é necessário testar a sua amplitude no domínio definido.

2. Verificação: o método deve ser avaliado em relação aos requisitos de sucesso definidos na Fase de Planejamento. A abordagem de estudos de caso, utilizada nesta tese, pode ser empregada para avaliação do método. Estes estudos, segundo o que apontam Maier, Moltrie e Clarkson (2012), podem fornecer as informações suficientes para julgar se o método beneficiará um projeto, grupo ou organização.

Fase 4: Manutenção

Esta fase busca assegurar a relevância do método, para que ele seja utilizado sistematicamente ao longo do tempo. Para isto, é necessário provisionar os recursos necessários para a manutenção e evolução do método, documentar adequadamente, selecionando os dados e informações relevantes para o caso de haver modificações significativas na aplicação, comunicar os resultados para os participantes e para comunidade acadêmica. Maier, Moltrie e Clarkson (2012) reforçam que esta fase é muito importante e necessária, do ponto de vista da continuidade e evolução do método. Caso mudanças significativas sejam observadas, a Fase de Análise deve ser executada novamente, para que seja proporcionada uma compreensão ampliada e a atualização do conhecimento. Outras aplicações podem acontecer após o término deste trabalho, e fará parte das recomendações a constante revisão deste método por parte daqueles que aplicarem o Grid.COM.

Concluído o *design* e detalhamento do Grid.COM, apresenta-se o próximo capítulo, onde se demonstra os resultados da validação do método em duas grandes empresas do Setor

Elétrico brasileiro, a COPEL, do Estado do Paraná, e a CELESC, do Estado de Santa Catarina.

6 VALIDAÇÃO DO MÉTODO GRID.COM

Após a elaboração do Grid.COM, e conforme objetivos específicos, assim como proposto na Fase de Análise do modelo de referência, realizou-se a validação do método tendo em vista os dois processos recomendados na literatura sobre *grids*: validação e verificação, detalhados no capítulo 5.

Para tanto, identificou-se duas empresas do setor elétrico, uma com sede no Estado do Paraná, a Companhia Paranaense de Energia (COPEL), e a Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), sediada no Estado de Santa Catarina.

O contato com as empresas se deu por via eletrônica, com o envio de *e-mail* para solicitar a validação. Com a adesão das empresas, uma visita às sedes foi agendada.

Na COPEL, quatro pessoas da equipe de inovação, dentre estas os diretores das áreas, responderam às questões. Todos eram funcionários da empresa há mais de 15 anos, sendo que o líder da equipe também já havia ocupado a presidência da empresa anteriormente. Todos são engenheiros e atuam em outras áreas, além da área de inovação.

Já na empresa CELESC, 13 pessoas, de diversas formações e áreas de atuação, além do núcleo de inovação, participaram da atividade, respondendo o Grid.COM. Tal qual na COPEL, a média de tempo de serviço destes atores é 15 anos.

A seguir, apresentam-se os resultados da validação nas empresas COPEL e CELESC, antes de se caracterizar as empresas brevemente.

6.1 VALIDAÇÃO NA COPEL – CIA PARANAENSE DE ENERGIA

A Companhia Paranaense de Energia (COPEL) foi criada em outubro de 1954. É uma sociedade anônima de capital aberto e atualmente é a maior companhia do Setor Elétrico do Estado do Paraná. Atua com tecnologia de ponta nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia, além de telecomunicações (COPEL, 2015).

A Companhia atende diretamente a 4.379.200 unidades consumidoras, em 395 municípios e 1.113 localidades (distritos, vilas e povoados) paranaenses. Nesse universo incluem-se 3,4 milhões de lares, 90 mil indústrias, 372 mil estabelecimentos comerciais e 371 mil propriedades rurais. O quadro de pessoal é integrado por 8.617 empregados. Sua estrutura compreende a operação de:

- a) parque gerador próprio, composto por 20 usinas (18 hidrelétricas, uma termelétrica e uma eólica), cuja potência

- instalada totaliza 4.754 MW e que responde pela produção de algo como 7% de toda eletricidade consumida no Brasil;
- b) sistema de transmissão que totaliza 2.302 km de linhas e 33 subestações (todas elas automatizadas);
 - c) sistema de distribuição com 192.116 km de linhas – o suficiente para dar quatro voltas e meia em torno da Terra pela linha do Equador – e 362 subestações (100% automatizadas);
 - d) sistema óptico de telecomunicações (Infovia do Paraná), com 9.741 km de cabos OPGW instalados no anel principal e radiais urbanos (cabos autossustentados), que totalizam 18.026 km, alcançando 34.475 clientes, distribuídos em 399 cidades do Estado do Paraná e três cidades do Estado de Santa Catarina

Desde o ano de 2011, a Copel investiu cerca de 10 bilhões de reais em geração, transmissão e distribuição de energia e em atividades de telecomunicações, expandindo sua atuação para dez estados (COPEL, 2015).

A validação na COPEL realizou-se no dia 25 de maio de 2015. Além da pesquisadora e dos participantes da empresa, houve a participação de outra pessoa, formada na área de engenharia, que auxiliou a pesquisadora na aplicação, relatando as falas dos participantes e tirando fotografias para registrar a atividade.

A atividade iniciou com a apresentação da pesquisa, em que se explicitou o estudo de forma resumida em um arquivo de *power point*, e posteriormente os participantes foram convidados a responder o Grid.COM.

Em média, cada respondente precisou de 10 a 15 minutos para responder ao formulário, que foi apresentado em papel. O tempo total da atividade somou três horas.

Não houve questionamentos a respeito da linguagem e da forma como foi apresentado o documento e todos os participantes compreenderam prontamente o objetivo da atividade, respondendo ao requisito de verificação, conforme apontado no capítulo 5, dedicado ao *design* do método.

Esta atividade foi registrada na foto reproduzida na figura 36.

Figura 36 – Validação na COPEL



Fonte: A autora (2016).

6.1.1 Resultados observados na COPEL

Nesta seção apresenta-se o resultado da aplicação do Grid.COM na empresa COPEL, os gráficos com as respostas individuais e coletivas dos quatro participantes, a escala de posicionamento com a indicação do estágio de maturidade do grupo, além de comentários sobre os achados.

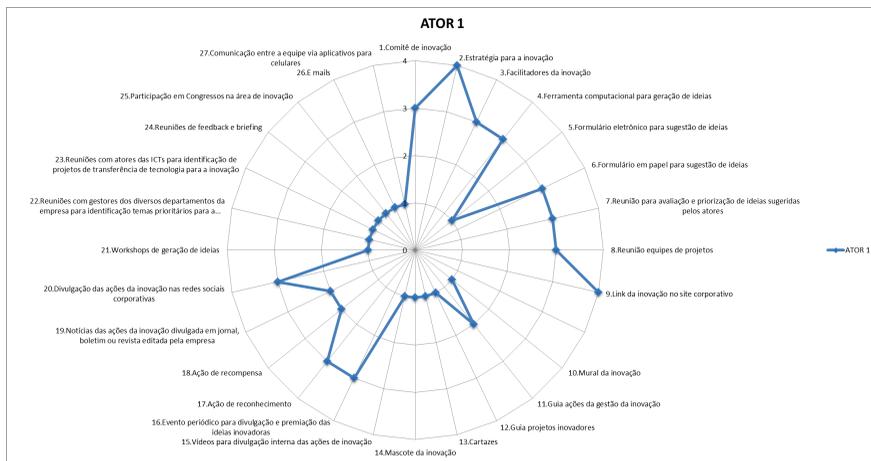
Ressalta-se que não é objeto desta validação fazer a análise dos resultados, pois, conforme preconizado no modelo de referência, cabe aos gestores das empresas, em conjunto com as suas equipes, definir quais práticas de comunicação adotar no contexto da gestão da inovação, bem como quais melhorias efetuar, tendo em vista o estágio de maturidade obtido na aplicação e a estratégia de inovação adotada pela empresa.

Conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D), como forma de preservar o sigilo e a confidencialidade, não será apontado nome, função ou tempo de serviço na empresa dos respondentes, sendo cada um deles identificado apenas como “Ator”, seguido do respectivo numeral.

Ator 1:

Conforme é possível verificar no gráfico 3, na percepção do Ator 1, em relação à visão geral das 27 práticas de comunicação organizacional, há pouca interação e conseqüentemente coorientação entre Ator e práticas, tendo em vista o contexto da gestão da inovação. A maioria das práticas não é identificada pelo Ator (nível 1), ou seja, estas não existem na empresa. Entretanto, há algumas que são reconhecidas e com as quais o Ator atribui interação com certa frequência e que estão posicionadas no nível 3 da escala de maturidade. Já em relação a outras três práticas, o Ator 1 demonstra que está em um estágio inicial de interação: são aquelas que correspondem ao nível 2 no gráfico 3. Dentre aquelas com as quais esse Ator reconhece que interage com muita frequência, nível 4, se destaca a Estratégia para a Inovação.

Gráfico 3 – Gráfico radar com posicionamento das práticas COPEL – Ator 1



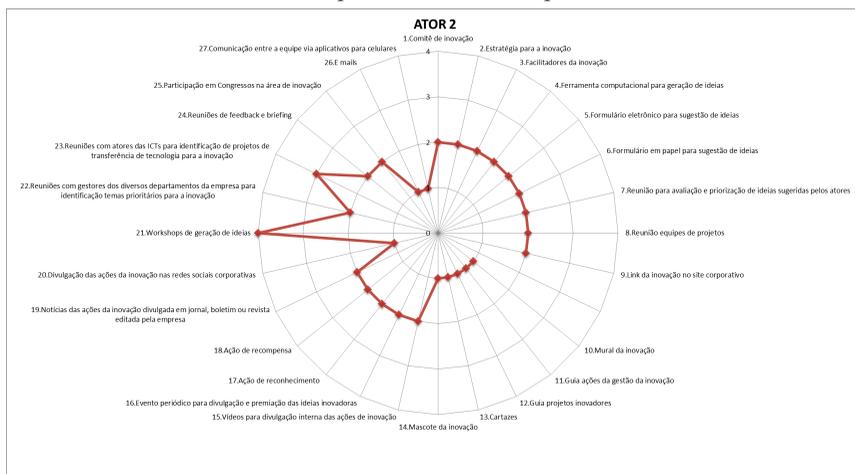
Fonte: A autora (2016).

Logo, pode-se inferir que, em relação a esta prática, o Ator 1 se encontra co+-orientado, ou ainda, ele atribui significado e incorpora esta prática de comunicação ao seu universo conceitual. Observa-se, desta forma, que o Ator 1 reconhece que esta prática está auxiliando a ampliar a capacidade inovativa na empresa.

Ator 2:

Segundo a percepção do Ator 2, a maioria das práticas de comunicação está no nível 2, ou no primeiro estágio de coorientação, conforme o que é preconizado pelo método, ou seja, há pouca interação entre a Ator e estas práticas. Algumas ainda não são identificadas pelo Ator, estando posicionadas no nível 1. A prática 23: “Reuniões com atores das ICTs para identificação de projetos de transferência de tecnologia para a inovação” é apontada no nível 3, indicando o segundo estágio de coorientação, quando o Ator interage com certa frequência com a prática e desta forma modifica as suas ações em direção a avançar ao estágio de coorientação (nível 4).

Gráfico 4 – Gráfico radar com posicionamento das práticas COPEL – Ator 2



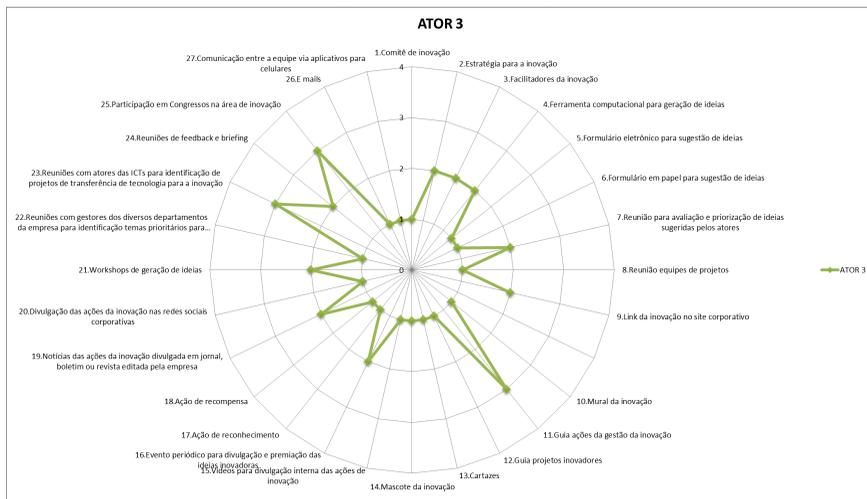
Fonte: A autora (2016).

No nível 4, o Ator 2 aponta a prática 21: “*Workshop* de geração de ideias”, sendo esta a única prática identificada no nível de maturidade mais elevado. Infere-se, destas respostas, que, para este Ator, há ainda diversas oportunidades de identificação de práticas de comunicação organizacional para auxiliar no processo de gestão da inovação na empresa.

Ator 3:

O gráfico 5 apresenta o resumo das respostas do Ator 3, onde é possível constatar que este Ator não identifica qualquer prática no estágio mais elevado de maturidade (nível 4). Para este Ator, a maioria das práticas não existe na empresa (nível 1). Outras estão posicionadas no nível 2, e apenas 3 práticas estão no nível 3, indicando que seriam poucas as práticas com as quais este Ator interage com mais frequência.

Gráfico 5 – Gráfico radar com posicionamento das práticas COPEL – Ator 3



Fonte: A autora (2016).

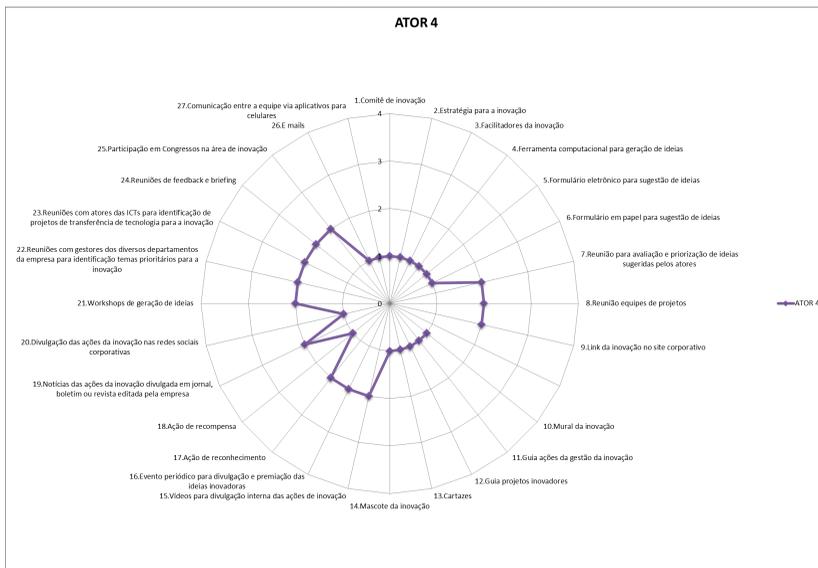
Em relação ao conjunto das respostas indicadas por este Ator, percebe-se que também há diversas oportunidades de identificação de práticas de comunicação organizacional para apoiar o processo de gestão da inovação na empresa.

Ator 4:

As respostas observadas no gráfico 6 mostram que o Ator 4 reconhece, na sua análise, que a empresa não dispõe de práticas de comunicação no contexto da gestão da inovação, posicionando a quase totalidade das 27 práticas no nível mais baixo de maturidade, nível 1 e nível 2. As respostas deste Ator podem refletir uma visão muito crítica

em relação às práticas de comunicação organizacional, ou ainda uma dificuldade de interação com as práticas de comunicação existentes.

Gráfico 6 – Gráfico radar com posicionamento das práticas COPEL – Ator 4



Fonte: A autora (2016).

Entretanto, da mesma forma que os demais respondentes, as respostas do Ator 4 indicam que a empresa poderá se apropriar deste método, tanto para identificar as práticas de comunicação organizacional quanto para analisá-las, com o propósito de inserir as práticas que julgar mais adequadas às suas ações da gestão da inovação.

Conforme proposto no método Grid.COM, a análise do posicionamento das práticas de comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação pode ser realizada também no âmbito do grupo de atores que participam da aplicação.

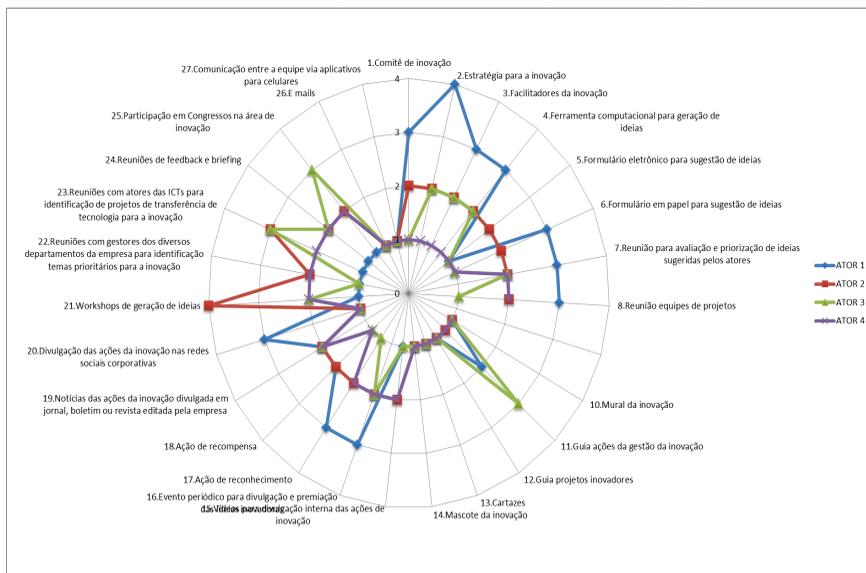
O objetivo desta análise será auxiliar os gestores, e os demais atores que fazem parte da equipe, a compreender qual(is) práticas podem ser identificadas, analisadas e melhoradas tendo em vista o nível de maturidade.

No caso da validação na empresa COPEL, o que se pode inferir dos resultados observados no gráfico 6, à guisa de conclusão, é que o grupo de atores tem uma visão quase unânime em relação à necessidade

de se estruturar melhor as práticas de comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação na empresa.

Observou-se que, para estes Atores, apenas duas das 27 práticas se encontram no estágio mais elevado de maturidade (nível 4). Em relação a outras 13 práticas, que são apontadas no nível 3, não se observa consistência em relação às respostas, sendo a maioria delas apontada por somente um dos Atores. Já em relação às práticas que se encontram nos níveis mais baixos de maturidade (1 e 2), pode-se observar melhor consistência, levando a perceber que há uma oportunidade de avançar na identificação, adoção, análise e melhoria dessas práticas, com vistas a avançar na capacidade inovativa na empresa. A seguir, o gráfico 7 apresenta as respostas consolidadas do grupo.

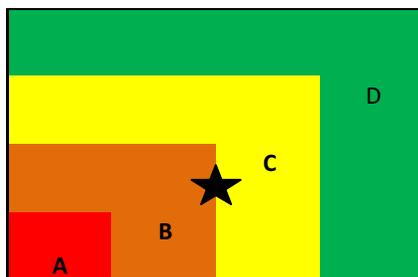
Gráfico 7 – Gráfico radar com posicionamento das práticas do grupo COPEL



Fonte: A autora (2016).

Ainda em relação à análise do grupo, e de acordo com o que é proposto do método Grid.COM, é possível posicionar o nível de maturidade em uma escala. A seguir, figura 37 mostra o posicionamento desta aplicação na empresa COPEL.

Figura 37 – Escala de posicionamento do nível de maturidade do grupo COPEL



Fonte: A autora (2016).

Da consolidação das respostas do grupo surge o posicionamento do nível de maturidade das práticas de comunicação organizacional na gestão da inovação, tendo em vista as respostas (média) da equipe, conforme descrito no capítulo 5.

Nesta aplicação na empresa COPEL, o nível de maturidade encontra-se no quadrante B, o que significa que a equipe está na etapa de identificação das práticas de comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação, que corresponde ao primeiro estágio da coorientação, ou quando os atores identificam que existe um significado para as práticas, mas ainda estão interagindo poucas vezes com elas.

Caso os gestores e a equipe considerem que é importante avançar para o próximo nível de maturidade, eles deverão buscar compreender quais práticas são possíveis de estruturar, bem como quais seriam as melhorias a se propor para aquelas que já existem, a partir da análise individual de cada prática.

Observa-se que Grid.COM é proposto ainda como um método de *feedback*, logo, diversas aplicações e análises podem ser realizadas no sentido de se verificar como os Atores estão se apropriando das práticas de comunicação organizacional ao longo do tempo.

Concluída a apresentação dos resultados da validação na empresa, na próxima seção abordam-se algumas considerações sobre a atividade.

6.1.2 Considerações sobre a validação na COPEL

A validação do método Grid.COM na empresa COPEL foi realizada com sucesso, com a aplicação de todas as etapas propostas no modelo de referência exposto no capítulo 5.

As atividades transcorreram dentro do planejado e, ao final, ainda foi possível conversar com os presentes sobre inovação e comunicação organizacional, com foco no que o método preconiza.

Os participantes puderam expor as suas impressões de uma forma espontânea, trazendo contribuições em relação à pertinência e relevância deste trabalho, além de outras críticas que corroboram os resultados observados, conforme poderá ser verificado nas seguintes falas dos participantes:

[...] eu penso que este método é muito importante para auxiliar na organização do processo de inovação, é como um roteiro para organizar as atividades, além de verificar a maturidade. Parabéns pela iniciativa! (Ator 1).

[...] a comunicação é realmente um *gap* importante na inovação... Nem sempre se sabe por onde começar... (Ator 3)

[...] nós aqui, na empresa, precisamos sistematizar o processo... Não estamos neste estágio ainda... há muita descontinuidade... Somos uma empresa pública e isso atrapalha na continuidade... Não temos nada disso que você aponta aqui... não de forma estruturada... Precisamos organizar tudo ainda... Este método pode ajudar muito... (Ator 4).

Um dos entrevistados fez questão de escrever no verso do formulário os seus comentários:

Entendo que a comunicação seja o foco estratégico para conscientizar de forma contínua o que podemos chamar de inovação. Por quê? Porque a prática da comunicação visa atingir um objetivo comum e esta maturidade está intrinsicamente relacionada com a capacidade de internalizar sentimentos voltados para o bem maior ou bem servir. Só assim é possível adquirir a capacidade de inovar, visto que inovar é um processo de dentro para fora e a comunicação é o meio para demonstrar este sentimento. A partir disto é possível estabelecer a comunicação em rede como fator estratégico determinante para inovar com sustentabilidade. (Ator 2).

Os participantes ainda incluíram observações, no campo dedicado a esta finalidade, na célula do Grid.COM durante a sua aplicação, no sentido de justificar e ampliar o entendimento em relação ao andamento do processo interno da empresa, conforme se pode observar nos exemplos, relacionados a:

- a) estratégia de inovação: “Foi criada uma área específica ligada ao presidente para tratar de inovação”;
- b) comitê de inovação: “A equipe é formada pelo presidente na coordenação de inovação”;
- c) facilitadores da inovação: “existem equipes de apoio à inovação nas empresas do grupo”;
- d) ferramenta computacional: “O sistema tem por base o Manual da ANEEL que é muito ruim de ser usado, sendo uma dificuldade para proposição de ideias”;
- e) formulário eletrônico: “Só formulário em papel”;
- f) formulário em papel: “As propostas em papel são enviadas para uma comissão que faz uma análise preliminar”;
- g) reunião para avaliação e priorização de ideias sugeridas pelos atores: “São duas reuniões, uma da comissão de avaliação inicial e um comitê de aprovação da proposta”;
- h) reunião de equipes de projetos: “Para cada projeto existe um gerente que coordena as reuniões com os executores”;
- i) *link* da Inovação no *site* corporativo: “Está na intranet e na internet”;
- j) guia ações da inovação: “Foi produzido somente uma revista”;
- k) guia projetos inovadores: “Somente divulgação na intranet”;
- l) evento periódico para divulgação e premiação das ideias inovadoras: “Cada empresa faz anualmente um evento”;
- m) ações de reconhecimento: “Nos eventos anuais, reconhecimento verbal e nas propostas, a comissão envia *e-mail* sobre a aprovação ou não”.
- n) ações de recompensa: “Não há mais recompensas em dinheiro, mas paga-se mestrado ou doutorado quando a proposta contempla esta necessidade”;
- o) notícias das ações de inovação comunicadas em jornal, boletim ou revista interna editada pela empresa: “É feita pela intranet”;
- p) reuniões com atores das ICTs para identificação de projetos de transferência de tecnologia para a inovação: “As ICTs procuram a empresa com propostas”.

A atividade na empresa COPEL transcorreu de maneira satisfatória, as contribuições que foram gentilmente disponibilizadas pelos gestores da área de inovação, serão incorporadas às conclusões e recomendações no final deste relatório de tese.

A seguir, descreve-se a validação na empresa CELESC, com sede no município de Florianópolis, em Santa Catarina.

6.2 VALIDAÇÃO NA CELESC – CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA

A Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC) nasceu em 1955, após reunião de diversas empresas do Setor de energia dispersas no Estado. É uma sociedade de economia mista, atuando nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. Consolidou-se como uma das maiores empresas do setor brasileiro. Emprega, nas suas empresas, cerca de três mil profissionais.

A CELESC é responsável pela distribuição de energia elétrica para 92% dos municípios do Estado, oferecendo serviços a 264 municípios catarinenses e ao município de Rio Negro, no Estado do Paraná, totalizando 2,6 milhões de unidades consumidoras (CELESC, 2015).

No ano de 2014, a empresa investiu 207,2 milhões reais em expansão e renovação de infraestrutura de distribuição e transmissão. Para 2015, o orçamento prevê um investimento de 265 milhões de reais em obras de ampliação e melhorias do sistema (CELESC, 2015).

Na área de inovação, a empresa atua por meio do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Científico e investiu, em 2014, 20,2 milhões de reais em projetos. Segundo relatório da empresa, foram destinados 8,6 milhões de reais para projetos nos temas “Eficiência Energética”, “Energia Renovável” e “Supervisão, Controle e Proteção de Sistemas Elétricos”, representando aproximadamente 43% do investimento da CELESC em P&D. Em 2014, a empresa finalizou sete projetos de P&D e, atualmente, conta com 38 projetos em execução (CELESC, 2015).

A atividade de validação na CELESC, devido a questões de agenda na empresa, foi dividida em três momentos.

Inicialmente se encaminhou *e-mail* para o coordenador do comitê gestor da inovação na empresa, apresentando a proposta de aplicação e solicitando a confirmação de interesse. Este *e-mail* foi encaminhado e respondido no dia 3 de julho de 2015. Em seguida, a pesquisadora

obteve resposta e foi convidada a apresentar informalmente, em uma reunião com o coordenador, a proposta de pesquisa e o detalhamento de como seriam as atividades de validação com o grupo.

A primeira visita à empresa, para a apresentação ao coordenador, foi realizada no dia 6 do mesmo mês e teve a duração de uma hora. Nessa ocasião, a pesquisadora fez sua apresentação e discorreu sobre a pesquisa de forma geral, citando os casos estudados, e respondeu aos questionamentos do coordenador. Nesse mesmo dia, foi combinado que a pesquisadora encaminharia o Grid.COM, para que o coordenador o apresentasse aos demais membros do grupo e verificasse quem estaria disponível para participar da aplicação.

O formulário eletrônico com o Grid.COM foi enviado por *e-mail* no dia 8 de julho, para o coordenador. Além do formulário eletrônico foi encaminhado também um arquivo em *power point*, com o detalhamento da aplicação, para que o coordenador pudesse apresentá-lo aos demais participantes do grupo.

Em seguida, no dia 9, o coordenador enviou *e-mail* com o formulário eletrônico a todo grupo, explicando do que se tratava e colocando a pesquisadora em cópia, para que, se fosse necessário, os interessados entrassem em contato.

No dia 27 de julho, a planilha com as respostas já tabuladas, de 13 das 15 pessoas integrantes do comitê gestor, foi enviada por *e-mail* para a pesquisadora, e neste mesmo dia foi agendada uma reunião com o grupo. O relato desta reunião será apresentado na sequência, logo após a apresentação dos resultados, que constam da próxima seção.

6.2.1 Resultados observados na CELESC

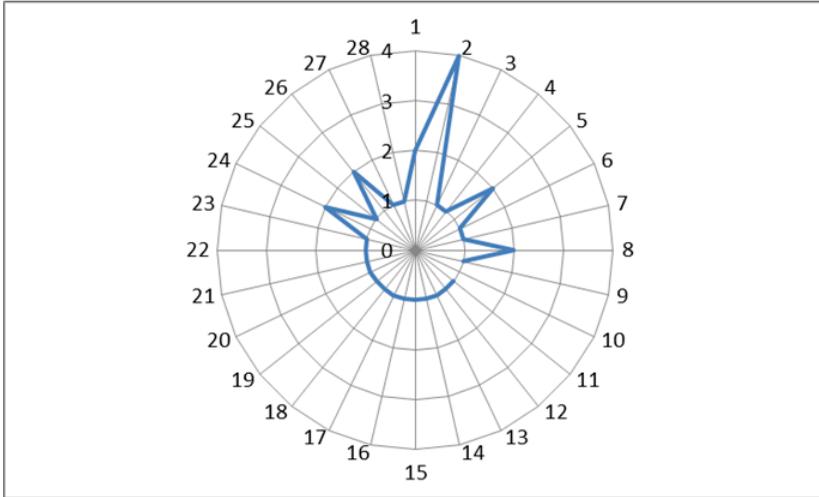
A apresentação dos resultados observados na CELESC obedece aos mesmos critérios estabelecidos na outra empresa. Portanto, demonstra-se a seguir os achados relativos às respostas do primeiro Ator, que constam do gráfico 8, e sucessivamente até o Ator 13. Após, verifica-se a consolidação das análises do grupo e a escala de maturidade.

Ator 1:

Conforme é possível observar na avaliação do Ator 1, não existe a maioria das 27 práticas de comunicação organizacional na gestão da inovação da empresa (nível 1 da escala de maturidade). Apenas quatro práticas são identificadas no nível 2, ou primeiro estágio de coorientação, quando os atores percebem que a prática existe, mas que

há pouca interação com ela. No nível mais elevado de maturidade (4), o Ator identificou apenas a prática “Estratégia de Inovação”.

Gráfico 8 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 1



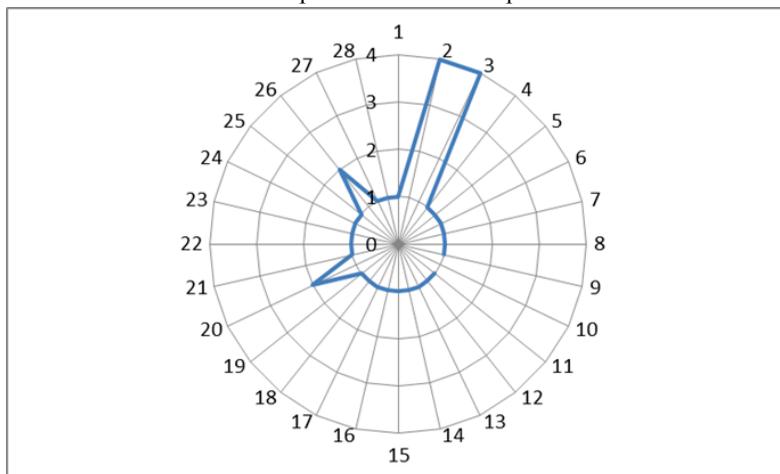
Fonte: A autora (2016).

Esta percepção do Ator 1 pode indicar que existe uma oportunidade de identificar outras práticas de comunicação organizacional passíveis de serem inseridas no processo, caso a equipe o considere importante.

Ator 2:

Este Ator observou, nas suas respostas, as práticas “Comitê para a inovação” e “Estratégia para a inovação” como aquelas que se encontram no nível 4 de maturidade, indicando que ele interage frequentemente com as práticas, podendo desta forma estar auxiliando a ampliar a capacidade inovativa da empresa. Outras duas práticas se encontram no nível 2, e as restantes não existem, conforme se observa no gráfico 9.

Gráfico 9 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 2

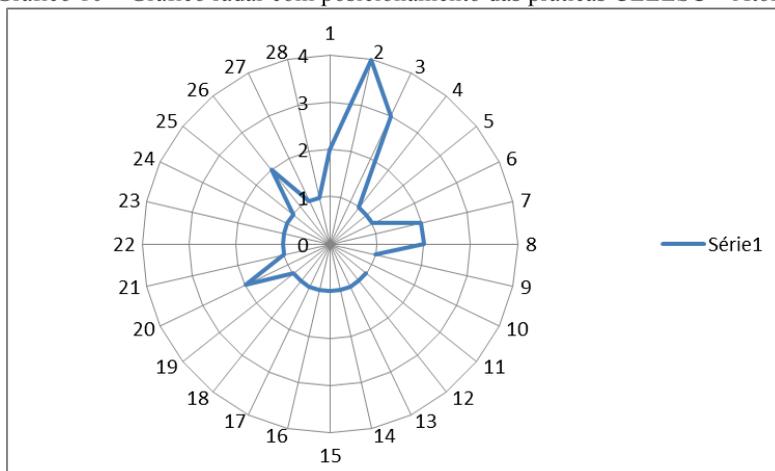


Fonte: A autora (2016).

Ator 3:

Conforme o gráfico 10, o Ator 3 reconheceu a prática de comunicação “Estratégia para a inovação” como a que aquela com a qual ele interage com maior frequência, ou seja, está no nível 4 de maturidade. Outras 4 práticas se encontram no nível 2, e as restantes não existem.

Gráfico 10 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 3

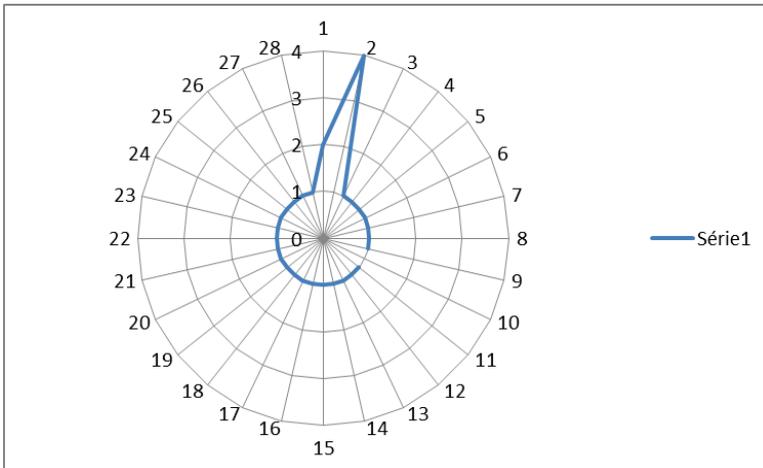


Fonte: A autora (2016).

Ator 4:

Na percepção do Ator 4, expressa no gráfico 11, a quase totalidade das práticas de comunicação que constam do Grid.Com não existe na empresa. A prática “Comitê de inovação” se encontra no nível 2, demonstrando que o Ator interage pouco com ela. No nível 4, onde se verifica o estágio de maturidade mais elevado, o Ator posiciona a “Estratégia da Inovação”.

Gráfico 11 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 4

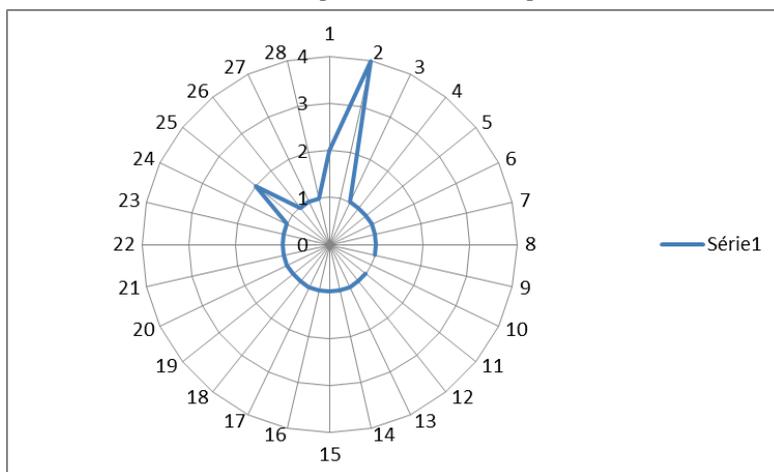


Fonte: A autora (2016).

Ator 5:

Na percepção do Ator 5, conforme gráfico 12, a prática de comunicação a “Estratégia da Inovação” é posicionada no nível 4. Três outras se encontram no nível 2, e as restantes não são identificadas pelo Ator.

Gráfico 12 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 5

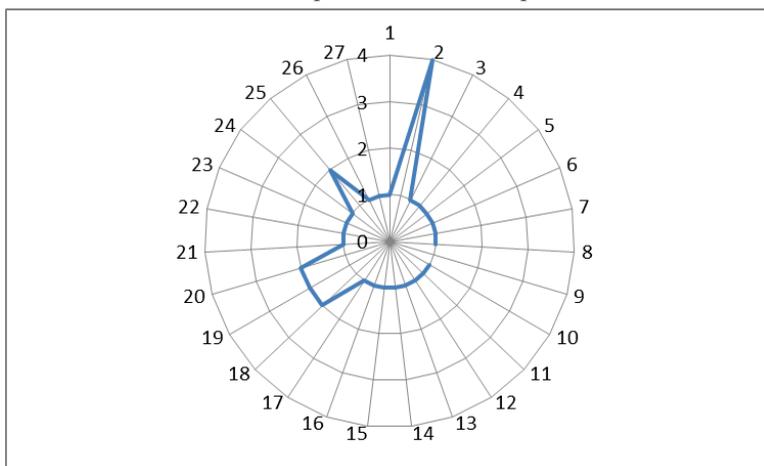


Fonte: A autora (2016).

Ator 6:

Da mesma forma que o Ator anterior, a única prática de comunicação que o Ator 6 reconhece estar no nível 4 é a “Estratégia da Inovação”, conforme gráfico 13. Além de outras quatro práticas que se encontram no nível 2, as demais não são identificadas pelo Ator.

Gráfico 13 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 6

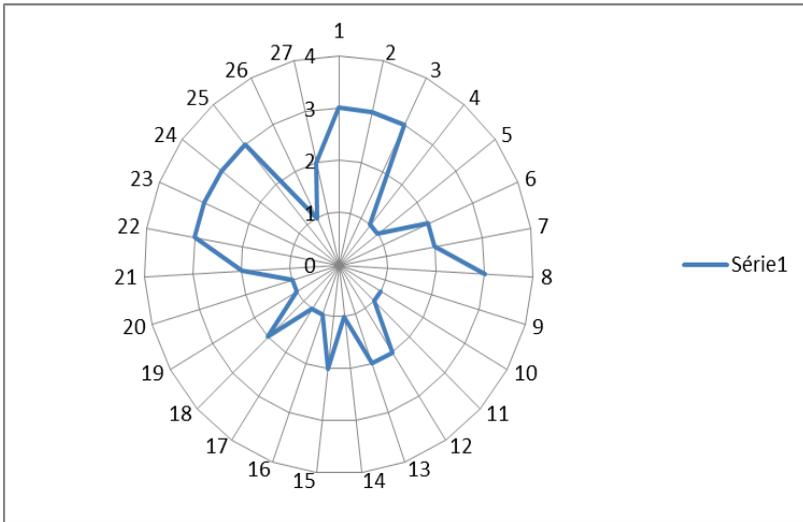


Fonte: A autora (2016).

Ator 7:

No gráfico 14, que demonstra a análise do Ator 7, observa-se uma percepção diferente das anteriores. Para este Ator, há diversas práticas de comunicação organizacional no nível 3 de maturidade, ou seja, este Ator se encontra no segundo estágio de coorientação em relação às práticas identificadas nesse nível. Posicionar essas práticas no segundo estágio de coorientação, ou quando há construção de sentido compartilhado, significa também, segundo o que preconiza o modelo de referência, que este Ator desenvolveu uma interação frequente com as essas práticas. Há, ainda, algumas posicionadas no nível 2, e as restantes, no nível 1.

Gráfico 14 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 7

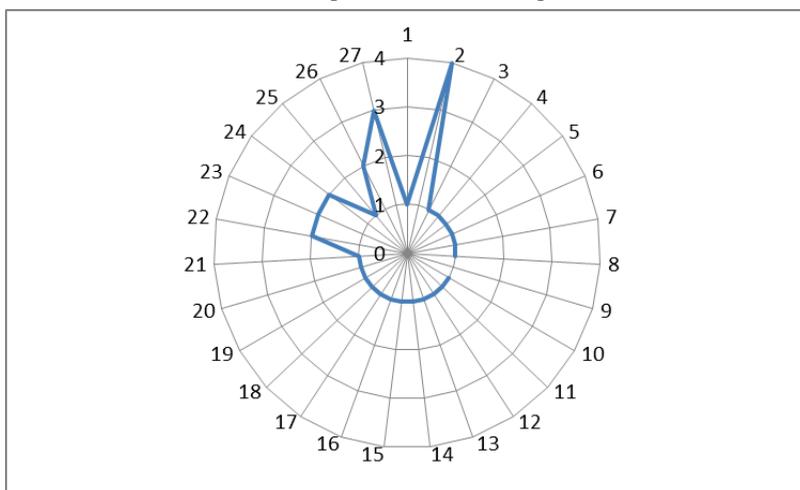


Fonte: A autora (2016).

Ator 8:

Já na percepção do Ator 8, a maioria das 27 práticas de comunicação organizacional não existe na empresa. Ele aponta a prática “Estratégia para Inovação” no nível 4; e a prática 27 “Comunicação entre a equipe via aplicativos para celulares”, no nível 3. Outras quatro práticas são identificadas no nível 2 (Gráfico 15).

Gráfico 15 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 8

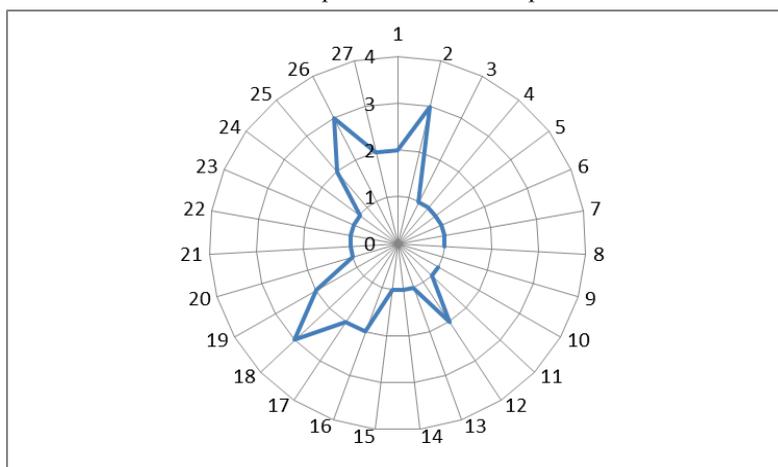


Fonte: A autora (2016).

Ator 9:

O gráfico 16 explicita a análise do Ator 9. Conforme se pode observar, há algumas práticas no nível 3, tais como: “Estratégia para Inovação”, “Ação de recompensa” e “*e-mails*”. Outras quatro são posicionadas no nível 2, e as demais não existem, na sua percepção.

Gráfico 16 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 9

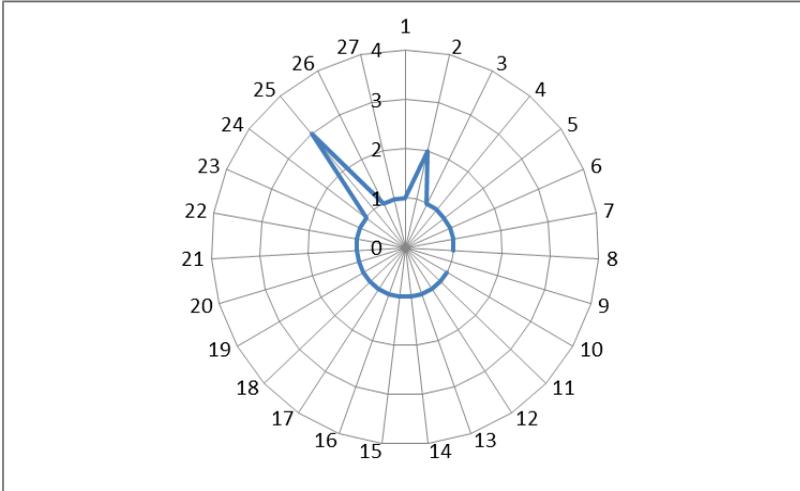


Fonte: A autora (2016).

Ator 10:

O Ator 10 reconhece apenas duas práticas de comunicação organizacional no processo de gestão da inovação na empresa. Uma está posicionada no nível 2: “Estratégia de Inovação”; e outra, no nível 3: “Participação em Congressos na área de inovação” (gráfico 17).

Gráfico 17 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 10

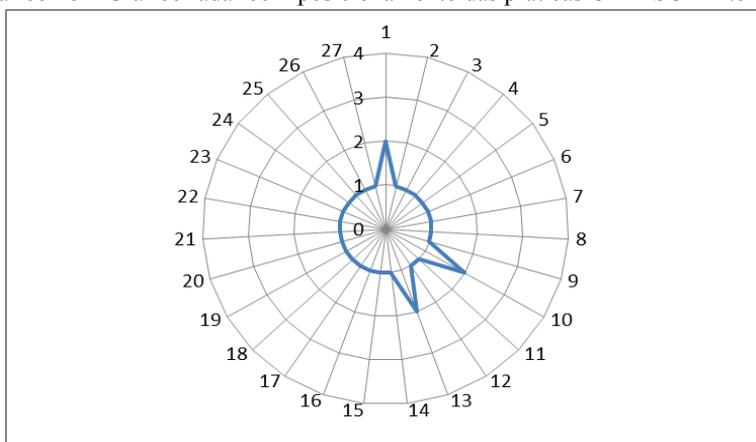


Fonte: A autora (2016).

Ator 11:

O Ator 11 faz uma análise bem crítica e aponta que a maioria das práticas não é identificada por ele na empresa. Três estão posicionadas no nível 2: “Comitê de Inovação”, “Mural da inovação” e “Cartazes”. Os dados podem ser observados no gráfico 18.

Gráfico 18 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 11

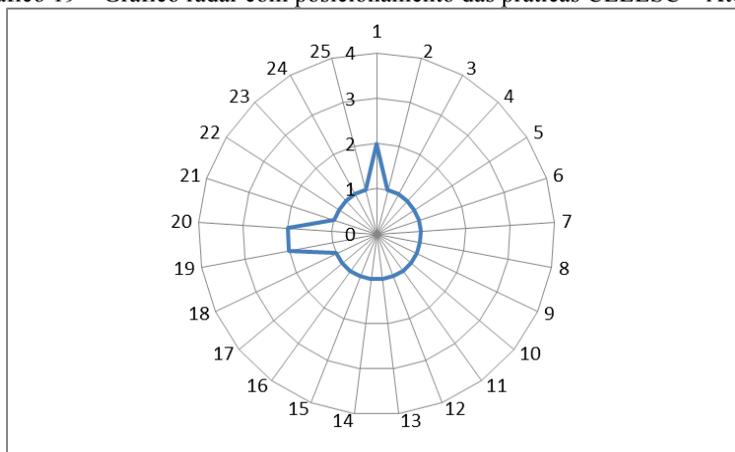


Fonte: A autora (2016).

Ator 12:

O Ator 12, a exemplo de alguns outros colegas, também aponta que a maioria das práticas não é identificada por ele na empresa. Entretanto, posiciona outras três no nível 2: “Comitê de Inovação”, “Notícias das ações da inovação divulgada em jornal, boletim ou revista editada pela empresa” e “Divulgação das ações da inovação nas redes sociais corporativas”. O gráfico 19 mostra as respostas.

Gráfico 19 – Gráfico radar com posicionamento das práticas CELESC – Ator 12

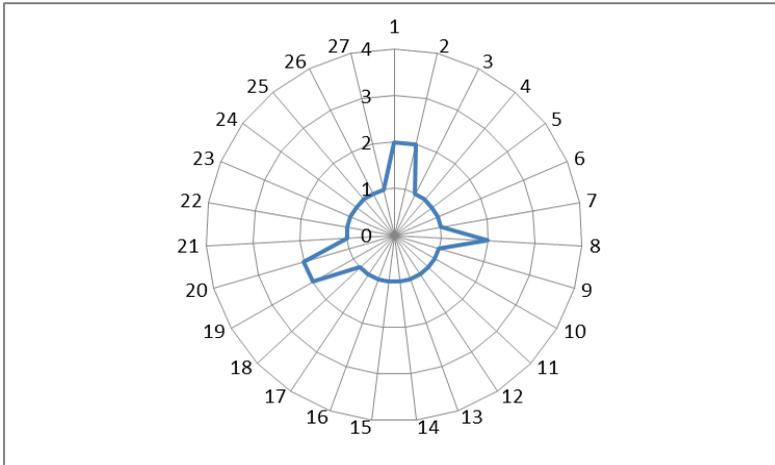


Fonte: A autora (2016).

Ator 13:

Para o Ator 13, apenas cinco práticas se encontram no nível 2, as demais não são identificadas por ele na empresa. O gráfico 20 mostra as respostas do Ator.

Gráfico 20 – Radar com posicionamento das práticas CELESC do Ator 13

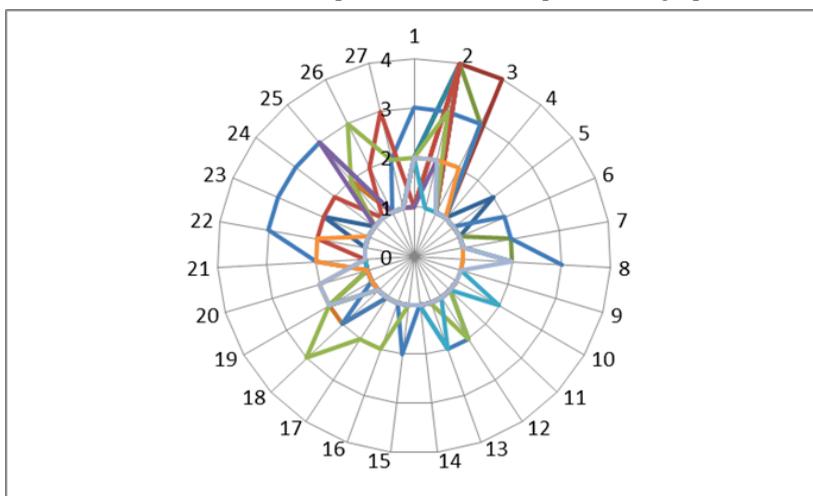


Fonte: A autora (2016).

Concluídos os comentários em relação aos Atores individualmente, observa-se o gráfico 21, onde estão expressas as respostas consolidadas do grupo de 13 respondentes da empresa Celesc.

Conforme é possível verificar nesse gráfico, os Atores que participaram desta aplicação foram unânimes em perceber a ausência da maioria das práticas de comunicação organizacional propostas no método Grid.COM, no processo de gestão da inovação. Alguns demonstraram identificação principalmente com a “Estratégia da Inovação” e “Comitê para a Inovação” no nível mais elevado (nível 4); outros verificaram algumas práticas no nível 3, mas mesmo em relação a estas, não há consenso entre o grupo.

Gráfico 21 – Gráfico radar com posicionamento das práticas do grupo CELESC



Fonte: A autora (2016).

Esse posicionamento do grupo pode indicar que os gestores e a equipe têm uma oportunidade eminente de identificar, analisar e definir diversas práticas de comunicação para apoiar a gestão da inovação na empresa.

De acordo com o que é proposto no método, é tarefa dos gestores e de sua equipe definir quais práticas de comunicação adotar, a quais melhorias proceder, no caso de a análise mostrar um nível de maturidade que não se adequa ao que a equipe definir.

Por ser um método de *feedback*, o Grid.COM pode ser aplicado em diversos momentos, e, dessa forma, apoiar os gestores e equipes na atualização das análises e melhorias implementadas. A cada aplicação, o conhecimento sobre as práticas tende a se ampliar, sendo assim, é possível avançar na capacidade inovativa.

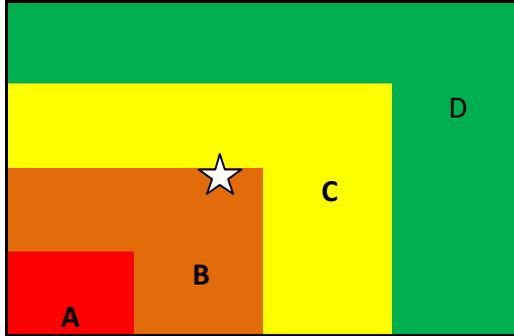
Conforme preconizado no detalhamento do método, é facultado aos gestores verificar, em uma escala, o posicionamento da maturidade do grupo.

Na figura 38, é possível verificar esse posicionamento, tendo em vista a aplicação realizada durante a validação do modelo na Celesc.

Nessa aplicação, a empresa Celesc está posicionada no quadrante B, que corresponde ao estágio 2 de maturidade, ou no qual os atores identificam que existe um significado comum, atribuído às práticas de

comunicação organizacional. Esse nível aponta para o primeiro dos três estágios de coorientação, significando que ainda é necessário interagir com maior frequência com as práticas e, desta forma, evoluir para um estágio de maturidade mais elevado, conforme modelo de referência.

Figura 38 – Escala de posicionamento do nível de maturidade do grupo



Fonte: A autora (2016).

Concluída a apresentação dos resultados da validação na empresa, na próxima seção aborda-se algumas considerações sobre a atividade.

6.2.2 Considerações sobre a validação na Celesc

A aplicação na Celesc transcorreu de forma diversa do que se verificou na empresa paranaense.

Conforme planejado com o gestor, foi agendada uma reunião com toda a equipe, para explicar e validar as respostas dos demais atores.

A atividade iniciou com a apresentação da pesquisa, qual o objetivo da sua aplicação na empresa, além de outros detalhamentos sobre o trabalho.

Por ser um grupo grande e diversificado, com pessoas de áreas distintas e muita experiência na empresa, a apresentação foi um tanto controversa, com interrupções frequentes, para debate entre eles e questionamentos à pesquisadora.

É importante ressaltar que nesta atividade houve também o apoio de uma estudante de graduação, que ficou encarregada de fazer apontamentos e gravar as falas dos atores que dela participaram.

Durante a maior parte do tempo, nessa reunião com o grupo, em média sete pessoas – pois muitos entravam e saíam da sala – as falas dos participantes estavam desfocadas do objetivo da atividade, sendo

necessário, em diversos momentos, interromper os debates e trazer a discussão para o foco da aplicação. Algumas questões pertinentes à aplicação do Grid.COM puderam ser destacadas das falas dos atores:

É puro e simples: vai ter que ser interpretado, pois não sei o resultado dele, o estágio de maturidade, a abordagem de análise. Eu vejo como um questionário inteiro, sem dificuldades com o máximo de práticas diferentes. (Ator 5)

Links diretos, notícias, têm que ter moderador, pessoas que fazem sugestões de inovação. Tem ferramenta e tecnologia, mas como funciona melhor? O que eu preciso fazer para o trabalhador entender de inovação, eles não sabem o quanto eles sabem. Tem que ter uma parte de gestão de conhecimento. O *grid* fala de práticas, consolida a visão de ferramentas, de tecnologia. (Ator 11)

Mas... existe a ideia de inovação na empresa? Está bem objetiva de enxergar como comunicação. Com certeza é prática de comunicação. (Ator 3)

Nós enxergamos assim..., não estávamos analisando a comunicação trabalhando para a inovação. Acho que faz sentido, ajuda na cultura de inovação. (Ator 9)

Eu não vejo comunicação nisso. (Ator 1)

Destaca-se que, dos 15 convidados a responder o Grid.COM, 13 enviaram as suas respostas. Houve sugestão para que o formulário do Grid.COM estivesse em formato eletrônico: “Acho que seria melhor de responder e avaliar, se o formulário estivesse na internet” (Ator 4).

Esta sugestão foi incorporada ao método e comentada no capítulo 7, dedicado às Conclusões.

Por fim, a aplicação na empresa CELESC transcorreu de maneira satisfatória. Os debates e as contribuições que foram apresentados pelos atores envolvidos no comitê gestor da inovação na empresa também poderão ser incorporados às conclusões e recomendações no final deste relatório de tese.

Tendo demonstrado os resultados obtidos em ambas as empresas, acredita-se que o critério de validação, conforme preconizado no modelo de referência, tenha sido atingido.

Dentre os temas importantes a se destacar, ressalta-se a disponibilidade dos gestores e das equipes em colaborar com a pesquisa. Tanto na COPEL quanto na Celesc houve total interesse na aplicação.

O trabalho foi por diversas vezes elogiado pelos presentes, destacando-se o método Grid.COM, em relação à sua propriedade e pertinência.

Percebeu-se, ainda, que houve compreensão das etapas e da finalidade da aplicação do método por parte dos participantes, o que leva esta pesquisadora a concluir que o método proposto pode auxiliar as empresas de grande porte a analisar as práticas de comunicação organizacional no processo de gestão da inovação.

Finalizado o relato da validação do método nas empresas COPEL e CELESC, passar-se-á ao capítulo 7, dedicado à Conclusão e Recomendações.

7 CONCLUSÃO

Nenhuma pesquisa se esgota no seu relatório final, assim é com esta tese. Este capítulo, onde se apresenta a conclusão, está dividido em três partes. Inicialmente abordam-se as contribuições da pesquisa; em seguida, as limitações, e finalmente as recomendações para futuras pesquisas.

7.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Em um cenário cada vez mais turbulento e complexo, onde as mudanças ocorrem sem que se possa prever qual o próximo passo, observa-se a necessidade crescente de as empresas avançarem em competitividade.

Nesse contexto, e tendo verificado na literatura uma oportunidade de pesquisa, este trabalho teve como objetivo propor um método de análise da comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação.

Cercada de dificuldades para a sua compreensão, conforme verificado na literatura sobre o campo, a comunicação organizacional quase sempre é relegada a um segundo plano nas empresas, embora se atribua a ela grande parte dos problemas envolvendo pessoas e processos, como é o caso da gestão da inovação.

A gestão da inovação, por sua vez, se apresenta como um desafio para as empresas. A sua gestão é recorrentemente apontada em estudos teóricos e empíricos como complexa, necessitando de práticas que são difíceis de implantar, executar e analisar e, principalmente, para auxiliar as pessoas, que, em síntese, são as principais responsáveis pela condução do processo e a consequente obtenção dos resultados almejados.

Tendo em vista esses dois grandes temas, comunicação organizacional e gestão da inovação, buscou-se propor um método de análise da comunicação organizacional como uma prática de fácil aplicação e análise. O método também pode ser utilizado para identificar outras diversas práticas de comunicação organizacional passíveis de serem “copiadas” pelos gestores e equipes. Finalmente, o método está ancorado por uma concepção ampla de comunicação organizacional, fugindo das concepções triviais e matemáticas normalmente encontradas nos estudos que abordam o campo.

A abordagem conceitual de comunicação organizacional, como um processo que constitui a organização, adotada nesta tese, é uma das

contribuições acadêmicas que se pretende deixar como legado, pois se trata de uma teoria ampliadora do conceito de comunicação organizacional, não usualmente encontrada em estudos que abordam o tema, sobretudo nas Engenharias. Com esta iniciativa, pretende-se lançar novas luzes, neste campo relativamente obscuro na área.

Ressalta-se ainda, como contribuição, o caráter aplicado desta pesquisa, resultado da oportunidade de realizar estudos de caso em grandes empresas na França e no Brasil. Na França, em uma das maiores empresas de energia elétrica da Europa; no Brasil, em uma grande empresa do mesmo setor, ambas reconhecidamente inovadoras.

Durante as pesquisas de campo, tanto na ERDF, quanto na CPFL, foi possível conhecer com riqueza de detalhes o processo de inovação. Nas diversas visitas realizadas, o acolhimento ao trabalho por parte dos gestores e membros das equipes contribuiu imensamente para o resultado obtido.

A validação do Grid.COM em outras duas empresas brasileiras foi igualmente relevante para concretizar os objetivos desta tese. A aplicação junto a Atores que efetivamente participam da inovação nas empresas COPEL e CELESC oportunizou verificar a pertinência do método, que, além do seu caráter aplicado, poderá ser de grande valia aos gestores e equipes que estão incumbidos de executar a gestão da inovação nessas empresas.

Logo, considera-se a proposição do método Grid.COM, objetivo principal da pesquisa, como a principal contribuição científica desta tese, pois se espera que, de posse deste roteiro para análise da comunicação organizacional, os gestores possam desenvolver essa prática que poderá contribuir para a ampliação da capacidade inovativa nas empresas, além de ampliar a compreensão da comunicação organizacional como um processo que subsidia as ações de gestão da inovação nas organizações.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa estão relacionadas à sua delimitação: trata-se de um estudo da comunicação organizacional ancorado em uma abordagem não usualmente verificada em outros estudos; um contexto complexo, como é o caso da gestão da inovação, na perspectiva do sujeito; e o tipo de organização, grandes empresas do Setor de Energia Elétrica.

Os conceitos apresentados nesta pesquisa sobre a comunicação organizacional contemplam perspectivas singulares e ao mesmo tempo

amplas deste tema, que vêm sofrendo transformações desde os anos 1980. Conceituar a comunicação como uma atividade simbólica, que constitui a organização, é adotar uma nova maneira de compreender o processo. Ao definir esta abordagem nesta tese, o que se pretendeu foi percorrer outros caminhos, sem, no entanto, esquecer as origens do mapa, e agregar ao estudo ares de novidade, trazendo luzes para uma forma diferente de perceber a comunicação organizacional, sobretudo na Engenharia de Produção, onde estudos desta natureza não são muito frequentes. Ao mesmo tempo em que esta escolha traz limitações, pois a abordagem Organização Constituída pela Comunicação (CCO), preconizada pelos autores da Escola de Montreal, não é frequente nos estudos, também traz desafios, e assim espera-se tê-los superado.

A gestão da inovação, por sua vez, é um contexto que proporciona dificuldades. Definir quais empresas pesquisar e de qual setor, além de obter a adesão das empresas para a pesquisa, foram os principais desafios.

Inicialmente, o estudo deveria ter sido realizado no Setor Têxtil. Entretanto, durante o doutorado sanduíche na França, os planos mudaram e a pesquisa foi redirecionada para o Setor Elétrico.

Na França, as empresas se mostram muito receptivas às pesquisas acadêmicas, e realizar o estudo de caso na maior empresa do setor elétrico do país foi uma excelente oportunidade. De volta ao Brasil, obter adesão, em um curto espaço de tempo, de pelo menos uma empresa para realizar o estudo de caso foi demorado, o que ocasionou algumas dificuldades com o cronograma da pesquisa.

Outra limitação está relacionada ao porte das empresas pesquisadas. Ao se definir que a pesquisa ocorreria em grandes empresas, limitou-se a validação do método proposto a esta categoria de empresas.

Diante dessas constatações, na próxima seção são propostas recomendações para pesquisas futuras.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão e recomendações para pesquisas futuras propõe-se:

- a) explorar outros estudos envolvendo a comunicação organizacional na abordagem Organização Constituída pela Comunicação, preconizada pelos autores da Escola de Montreal na Engenharia de Produção;

- b) aplicar o método Grid.COM em empresas de outros setores e portes;
- c) incluir outras práticas de comunicação no Grid.COM, ampliando o escopo de análise; e
- d) propor pesquisas sobre o tema comunicação organizacional em outros contextos e processos produtivos.

Para finalizar, espera-se que os resultados e as sugestões apresentadas possam contribuir para que outros pesquisadores avancem em seus conhecimentos na Engenharia de Produção.

REFERÊNCIAS

- ADANS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v.8, n.1, p.21-47, 2006.
- AKRICH, M.; CALLON, M.; LATOUR, B. The Key to success in innovation – Part I: The art of interessement. **International Journal of Innovation Management**, v.6, n.2, p.187–206, 2002.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. **Human Relations**, v. 53, n.9, p. 1125-1149, 2000.
- ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Atlas de Energia Elétrica do Brasil. (2012) Parte 1- Energia no Brasil e no Mundo. 2 Consumo. Box 2: **Eficiência Energética**. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/atlas_par1_cap2.pdf> Acesso em: 21 mar. 2015.
- _____. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=641&idPerfil=6>>. Acesso em: 21 mar. 2015.
- ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, 2012. Disponível em: <<http://www.anpei.org.br/>> Acesso em: 16 maio 2012.
- ASHCRAFT, K. L.; KUHN, T. A.; COOREN, F. Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. **The Academy of Management Annals**, 3 v., n. 1, p. 1-64, 2009.
- AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A.; TZOKAS, N. Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 11, p. 2-28, 1994.
- BARTELS, J.; PRUUYN, A.; De JONG, M.; JOUSTRA, I. Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 2, p. 173-190, 2007.

BECERRA, M.; GUPTA, A. Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 32-44, 2003.

BELLO, E. O. El 'estado del arte' en teoría de la comunicación: un ejercicio kuhniano. **Intercom** – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 57-83, jan./jun., 2006.

BIRKINSHAW, J.; MOL, M. How management innovation happens. **M.I.T. Sloan Management Review**, v. 47, n. 4, p. 81-87, 2006.

BODEN, D. **The business of talk: Organizations in action**. London, Cambridge Mass: Polity Press, 272 p., 1994.

BOER, Denile C. **Gestão da pesquisa, desenvolvimento e inovação (P,D&I) no Setor Elétrico Brasileiro**. 269p. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas (SP), 2013.

BOJ, J. J.; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, R.; ALFARO-SAIZ, J.-J. An ANP-multi-criteria-based methodology to link intangible assets and organizational performance in a Balanced Scorecard context. **Decision Support Systems**, v. 68, p. 98-110, 2014.

BOLY, Vincent. **Ingénierie de l'innovation: organization et methodologies des entreprises innovantes**. 2 édition revue et augmentée. Paris: Lavoisier- Fr, 242 p. 2008.

BRASIL. (1988). Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Publicada no **D.O.U.** 191-A de 05 de outubro de 1988. Brasília (DF). Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/3640147/pg-1-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-05-10-1988>>. Acesso em: 18 out. 2013.

BRASIL (2000). Presidência da República. Lei N. 9.991, de 24 de julho de 2000. Dispõe sobre realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética por parte das empresas concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica, e dá outras providências. Publicado no **D.O.U.** de 27 de julho

de 2000. Disponível em:
 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9991.htm> Acesso em: 18
 out. 2013.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: Past research, present findings and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 345-378, 1995.

CASALI, A. M. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 2006. 202f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Adoção do Estudo de caso na Engenharia de Produção. In: **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. A Celesc. **Celesc atua há 60 anos no setor elétrico**. Disponível em:
 <<http://novoportal.celesc.com.br/portal/index.php/celesc-holding>>
 Acesso em: 03 jun. 2015.

CHANDLER, D. **The transmission model of communication**. World Wide Web article at Daniel Chandler's site on communication and media theory and practice, 1995 Disponível em: <www.aber.ac.uk> Acesso em: 20 jul. 2012.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 34-41, 2003.

_____. Managing Open Innovation. **Research Technology Management**, v. 47, n. 1, p. 23-26, 2004.

_____. Open Innovation: where we've been and where we're going. **Research Technology Management**, v.55, n.4, p. 20-27, 2012.

CLARK, K.; WHEELWRIGHT, S. **Leading product development**. Free Press, New York, 1995.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>> Acesso em: 21 mar. 2015

CPFL Energia. **Energias Sustentáveis**. Institucional. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/institucional/quem-somos/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 21 mar. 2014.

CONRAD, C.; POOLE, M. S. **Strategic organizational communication in a global economy**. Fort Worth: Harcourt College Publisher, 459 p., 2002.

COOREN, F. Textual Agency: How texts do things in organizational settings. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 373-393, 2004.

_____. Communication Theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. **Journal of Communication**, v. 62, p. 1-22, 2012.

COOREN, F.; KUHN T.; CORNELISSEN, J. A.; CLARK. T. Introduction to the special issue: Communication, organizing and organization: an overview. **Organization Studies**, p. 1-22, 2011.

COPEL – Companhia Paranaense de Energia. **A Copel**. Disponível em: <<http://www.copel.com/hpcopel/acopel/>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: Estratégia, organização e desenvolvimento de produto**. São Paulo: Atlas, 296 p., 1ª ed., 2008.

CORMICAN, K.; O’SULLIVAN, D. Auditing best practice for effective for product innovation management. **International Journal of Technical Innovation and Entrepreneurship (TECHNOVATION)**, 24, 10, pp 819-829, .2004.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v.47, n.6, p.1154–1191, 2010.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organization as interpretation system. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1994.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta analysis of Effects and determinantes and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

_____. Organizational size and innovation. **Organizational Studies**, v. 13, n. 3, p. 375-402, 1992.

_____. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. **British Journal of Management**, v. 17, p. 215-236, 2006.

DAVIS, K; SCOTT, W.G. **Human relations and organizational behavior**: reading and comments. New York: McGraw-Hill, 1969.

DOUGHERTY, D. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. **Organization Science**, v. 3, p. 179-203, 1992.

_____. Organizando para a inovação. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análises organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 337-387, 2004.

DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation to organization problems. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1120-1153,, 1994.

_____. Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1120-1153, 1996.

EISENHARDT, M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERDF – Électricité Réseau Distribution France. 2014. Disponível em: <http://www.erdf.fr/Institutionnel_ERDF> Acesso em: 19 de nov. 2014.

_____. 2015. **L'Étricité em Réseau**. Disponível em: <www.erdfdistribution.fr> Acesso em: 22 fev. 2015.

ERRASTI et al. A review and conceptualisation of innovation models from the past three decades. **International Journal of Technology Management**, v. 55, n. 3, p. 190-200, 2011.

FAIRHURST, G.; PUTNAM, L. Organizations as discursive constructions. **Communication Theory**, v. 14, n. 1, p. 5-26, 2004.

FASNACH, D. Open innovation in the financial services: **growing through openness, flexibility and customer integration**. Berlin: [s.n.], 2009.

FOSS, N. J; LAURSEN, K.; PEDERSEN, T. Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 980-999, 2011.

FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação: a comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 39-60.

FREEMAN. **The economics of industrial innovation**. The MIT Press. 1974.

GÁLIA, F.; LEGROS, D. Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France. **Research Policy**, v. 33, p. 1185-1199, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, H. O que as ciências da linguagem podem dizer para os estudos em comunicação organizacional? **Organicom** – Revistas de Acesso Aberto em Ciências da Comunicação, ano 5, n. 9, p. 49-66, 2005.

GÜNEY, S.; CRESSWELL, A. M. Technology-as-text in the communicative constitution of organization. **Information and Organization**, v. 22, n. 2, p. 154-167, 2012.

GUPTA, A. N.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 473-496, 2000.

HARDER, M. **Internal antecedents of management innovation**. PhD dissertation by Department of Strategic Management and Globalization (SMG), Copenhagen Business School; Denmark, 222 p., 2011.

HII, J.; NEELY, N. Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. In: 7th INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE 2000, **Proceedings...** Ghent, 2000.

HOBDAY, M. Firm-level innovation models: Perspectives on research in developed and developing countries technology. **Analysis & Strategic Management**, v.17, n.2, p.121-146, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. In: PESQUISA INDUSTRIAL ANUAL DE INOVACAO TECNOLÓGICA: PINTEC 2012. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2012/.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, 2012. Pesquisa: **A Inovação e os grandes grupos privados**: A visão e o alinhamento das lideranças empresariais brasileiras com a agenda da inovação. Janeiro, 31p, 2012.

JOHANSEN, J. T. A postmodern international business communication model in three-dimensions. **Global Advances in Business Communication**, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2012.

JOHNSON, A.; LEDERER, A. The effect of communication frequency and channel richness on the convergence between chief executive and chief information officers. **Journal of Management Information Systems** – JMIS, v. 22, n. 2, p. 227-252, 2005.

KIRAKOSYAN, K.; DĂNĂIAȚĂ, D. Communication management in electronic banking: better communication for better relationship. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 124, p.361-370, 2014.

KLIN, J. S.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. **The positive sum of strategy: harnessing technology for economic growth**. Washington, DC: National Academy Press, p. 275-305, 1986.

KUHN, T. A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1227-1254, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LIEVENS, A.; MOENAERT, R. K.; S'JEGERS, R. Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 1, p. 23-47, 1999.

MAIER, A. M. **A grid-based assessment method of communication engineering design in engineering department**. Cambridge, UK.: Univ. of Cambridge, 2007.

MAIER, A. M.; ECKERT, C. M.; CLARKSON, J. P. Identifying requirements for communication support: A maturity grid-inspired approach. **Expert Syst. Appl.**, vol. 31, no. 4, p. 663-672, 2006.

MAIER, A. M.; KREIMEYER, M.; LINDEMANN, U.; CLARKSON, J.P. Reflecting communication: A key factor for successful collaboration between embodiment design and simulation. **J. Eng. Des.**, v. 20, n. 3, p. 265-287, 2009.

MAIER, A. M.; MOLTRIE, J.; CLARKSON, J. P. Assessing organizational capabilities: Reviewing and guiding the development of maturity grids. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 138-159, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2006.

McCABE, D. Waiting for dead men's shoes: Towards a cultural understanding of management innovation. **Human Relations**, v. 55, p. 505-536, 2002.

McKINSEY. How companies approach innovation: a McKinsey global survey. **The McKinsey Quarterly**, 2007.

McPHEE, R. D; ZAUG, P. Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration. **Journal of Communication**, v. 51, p. 574- 591, 2001.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** Revised and expanded from Case Study Research in Education, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MOL, J. M.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, n. 62, p. 1269-1280, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, n. 5, 491p., 1980.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 2. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

NALCACI, G.; YAGCI, M. I. The effects of marketing capabilities on export performance using resource-based view: assessment on manufacturing companies. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 671-679, 2014.

NIETO, M. From R&D management to knowledge management: Na overview of studies of innovation management. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 70, p. 135-161, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. 3. ed. 2005. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD. 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5068.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2011.

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 217-228, São Paulo: 2012.

PUTNAM, L.; COOREN, F. Alternative perspective on the role of text and agency in constituting organizations. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 323-333, 2004.

PUTNAM, L.; NICOTERA, A. M. Communicative constitution of organization is a Question: Critica issues for addressing it. **Management Communication Quarterly**, v. 20, p. 1-08, 2009.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 77-125, 2004.

ROTWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p.7-31, 1994.

ROTWELL, R.; ROBERTSON, A. B. The role of communications in technological innovation. **Research Policy**, 2: 204-225, 1980.

RTE – Le réseau de l'intelligence électrique. **France Electricity Report for 2014**. Disponível em: <http://www.rte-france.com/sites/default/files/2015_01_27_pk_rte_2014_french_electricity_report.pdf> Acesso em: 21 mar. 2015.

SCHULER, M. (Org.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEGARRA, B. A. S. et al. Sources of innovation and industry-university interaction: Evidence from Spanish firms. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1283-1295, 2008.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949.

STHOL, C.; STHOL, M. Secret agencies: The communicative constitution of a clandestine organization. **Organization Studies**, originally published on-line 25 July. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/early/2011/07/21/0170840611410839>> Acesso em: 28 abr. 2012.

TAYLOR, J. The limits of rationality: A semiotic reinterpretation of the concept of 'speech act'. In: 3TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON THE LANGUAGE-ACTION PERSPECTIVE. **Proceedings...**, Stockholm, Sweden, June 24-26, 1998.

_____. What is organization? Thinking about organization in a new way an inquiry into the ontological foundations of organization. **Electronic Journal of Communication / La Revue Électronique de Communication**, v. 10, n. 1-2, 2000.

_____. Organizational communication: Is it a discipline? **Tijdschrift voor Communicatiewetenschap** (Dutch Journal of Communication), v. 32, n. 1, p. 3-10, 2004.

_____. Da tecnologia na organização à organização na tecnologia (J.P. Neves e C. Gonçalves, Trad.). Universidade do Minho, Portugal. **Comunicação e Sociedade**, v. 12, p. 83-102, 2007.

TAYLOR, J.; CASALI, A. M. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 352p., 2010.

TAYLOR, J.; COOREN, F. What makes communication 'organizational'? **Journal of Pragmatics**, v. 27, n. 4, p. 409-438, 1997.

TAYLOR, J.; COOREN, F.; GIROUX, N.; ROBICHAUD, D. **The communicational basis of organization: Between the conversation and the text**. *Communication Theory*, v. 6, n. 1, p. 1-39, 1996.

TAYLOR, J.; ROBICHAUD, D. Finding the organization in the communication: Discourses, action and sensemaking. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004.

TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research. **Routledge Communication Series**, 271, p, 2011.

TAYLOR, J.; VIRGILI, S. Why ERPs disappoint: The importance of getting the organizational text right. In: GRABOT, B.; MAYÈRE, A.; BAZET, I. (Eds.). **ERP systems and organizational change: A sociological insight**, Chap. 5, p.59-84, London: Springer, 2008.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, n. 3, p. 169-83, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 600p, 2005.

TOMPKINS, P. K.; WANCA-THIBAUT, M. Organizational communication: prelude and prospects. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. London: Sage, p.17-31, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. Atlas, 1987.

TROTT, P.; HARTMANN D. Why Open Innovation is old winw in new bottles. **International Journal of Innovation Management**, December, v. 13, n. 04, p. 715-736, 2009.

VAN DE VEN, A., POLLEY, D., GARUD, S.; VENKATARAMAN, S. **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 2007.

VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **ERA**, v. 45, n. 5, p. 10-21, 2005.

WALTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WEICK, K. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, p.139-145, 2001.

WERUTSKY, Viviane D'B. G. **Planejamento de comunicação organizacional na implantação de projetos estratégicos de TI**. 2008. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, n. 31, p.405-31, 1994.

WU, I. L.; CHIU, M. L. Organizational applications of IT innovation and firm's competitive performance: a resource-based view and the

innovation diffusion approach. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 35, January/March, p. 25-44, 2015.

YAN, T.; DOOLEY, K.J. Communication intensity, goal congruence, and uncertainty in buyer: supplier new product development. **Journal of Operations Management**, v.31, n.7-8, p.523-542, 2013.

YILDIRIM, O. The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v.150, p.1095-1100, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário semiestruturado versão em francês

Grille d'évaluation de CO dans le contexte d'Innovation

Objectif : Connaître le rôle de la communication dans l'innovation participative ERDF

1. Identification et d'expérience dans l'entreprise et perception sur l'entreprise

- 1.6 Pouvez vous me décrire les principaux métiers d'ERDF ?
- 1.7 Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?
- 1.8 Depuis combien de temps travaillez vous dans cette entreprise ?
- 1.9 Quelles sont les raisons de succès d' ERDF ?
- 1.10 Quelles sont les valeurs fondamentales d' ERDF pour vous ?

2. À propos de l'innovation participative ERDF

- 2.1 Comment est l'innovation l'ERDF ?
- 2.2 Les processus sont claire ; comprenez-vous comment les choses se passent ?
- 2.3 Pouvez vous décrire le processus de l'innovation participative?
- 2.4 Croyez-vous que l'innovation est une bonne chose pour tout le monde dans l'entreprise ?
- 2.5 Croyez-vous que l'innovation et une bonne chose pour les utilisateurs / clients ?
- 2.6 Comment vous participez à l'innovation ? ; si non participez, pourquoi?

3. A propos du rôle de la communication dans le processus d'innovation ERDF

- 3.1 Comment se fait la communication dans l'ERDF ?9
- 3.2 Comment est la communication dans l'innovation participative ?
- 3.3 Pouvez-vous m'indiquer quels sont les outils de communication en lien direct avec l'innovation participative ? 11
- 3.4 Considérez-vous que la quantité de communication disponibles est suffisante ? si non, pourquoi?12
- 3.5 Comprenez-vous toutes les communications? si non, pourquoi?13
- 3.6 Quels sont les outils de communication que vous avez accès ?14
- 3.7 Lorsque vous utilisez un outil de communication, avez-vous toujours un retour ? de qui ? 14

3.8 Quelle est la place de la communication face-face/présentiel?15

3.9 Que pouvez vous dire de la communication médiatisée par les TIC ? (intranets etc)

3.10 Quels outils de communication que aimeriez vous avoir accès ?17

4. Questions finales

4.1Comment évaluez-vous la communication dans l'ERDF ?18

4.2Voulez-vous ajouter quelque chose ?

APÊNDICE B – Questionário semiestruturado versão em português

Questionário: Análise da CO no contexto da inovação

Objetivo: Conhecer o processo de comunicação no contexto da gestão da inovação

5. Identificação da experiência e percepção sobre a empresa

- 1.11 Poderia descrever qual é o negócio da empresa ?
- 1.12 Qual a sua função na empresa ?
- 1.13 Quanto tempo trabalha na empresa ?
- 1.14 Quais são as razões do sucesso da empresa?
- 1.15 Quais são os valores fundamentais da empresa ?

6. Percepção dos atores sobre a gestão da inovação

- 2.1 Como é a inovação na empresa?
- 2.2 Os processos são claros, você compreende como tudo se passa ?
- 2.3 Poderia descrever os processos?
- 2.4 Você acredita que a inovação é uma coisa boa para a empresa?
- 2.5 Você acredita que a inovação é uma coisa boa para os colaboradores e clientes?
- 2.6 Como você participa do processo de inovação?

7. Percepção dos atores sobre a comunicação organizacional e identificação das práticas utilizadas

- 3.1 Como é a CO na empresa?
- 3.2 Como é a CO na inovação?
- 3.3 Poderia dizer quais são as práticas utilizadas no processo ?
- 3.4 Você considera que a quantidade é suficiente?
- 3.5 Você compreende todas as práticas de CO?Se não por quê?
- 3.6 Quais são as práticas de CO que você tem acesso?
- 3.7 Você costuma receber feedback ?
- 3.8 Como é a CO face a face?
- 3.9 Como é a CO mediada pelas TICs?
- 3.10 Quais são as práticas que você prefere utilizar?

8. Questões finais

- 4.1 Como você avalia a CO no processo de inovação na empresa?
 - 4.2 Você gostaria de comentar mais alguma coisa?
-

APÊNDICE C – Grid.COM Análise da comunicação organizacional para gestão da inovação

22/11/2015

Grid.COM Análise da comunicação organizacional para gestão da inovação

[Editar este formulário](#)

Grid.COM Análise da comunicação organizacional para gestão da inovação

O presente método, baseado em uma abordagem de maturidade, denominado Grid.COM Análise da Comunicação Organizacional foi desenvolvido para ampliar a compreensão e identificar oportunidades de melhorias das práticas de comunicação organizacional na gestão da inovação.

O Grid.COM é resultado de um estudo exploratório realizado durante doutorado no PPGEP-UFSC Programa Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e estágio de doutorado na Ecole des Mines de Nancy - França.

Conceitos preliminares:

- Comunicação Organizacional: A comunicação organizacional é considerada como um meio para realizar ações - prática - e compreendida como processo que constitui a organização, que possibilita a interação e a colaboração entre os diversos agentes envolvidos com a inovação (TAYLOR; VAN EVERY, 2011).
- Gestão da Inovação: A gestão da inovação é conceituada como uma série de práticas multifuncionais envolvendo diferentes competências, tanto dentro quanto fora das fronteiras organizacionais (CLARK & WHEELWRIGHT, 1995).

PROCESSO PARA APLICAÇÃO DO [GRID.COM](#)

1. Reunião presencial com a equipe para detalhar as fases do processo
2. Envio do Grid.COM por email para a equipe
3. Recebimento das respostas via email
4. Consolidação das respostas (dados) pelo líder
5. Reunião de alinhamento entre os participantes para definir pontos de melhoria
6. Divulgação dos resultados com as decisões de melhoria consolidadas com o grupo
7. Revisão dos pontos de melhoria alcançados

PRÁTICA DE CO 1: ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Diretrizes, alinhadas a estratégia geral da empresa, que direcionam os objetivos a serem alcançados com as ações de inovação

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do

processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 2: COMITÊ DE INOVAÇÃO

Equipe dedicada a gerir as ações de inovação de acordo com a estratégia definida.

Esta prática de comunicação não existe na empresa

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 3: FACILITADORES DE INOVAÇÃO

Atores que auxiliam os demais envolvidos com as ações de inovação. Atua com facilitadores, dirimindo dúvidas, apoiando aqueles que desejam participar nas demais práticas que envolvem a inovação na empresa.

Esta prática de comunicação não existe na empresa

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 4: FERRAMENTA COMPUTACIONAL PARA GESTÃO DE IDEIAS

Bases computacionais, que funcionam como um banco de dados, onde estão todas as informações relacionadas à como participar, tais como regras e temas para os quais as ideias devem ser direcionadas, e o formulário eletrônico para descrição da ideia.

Esta prática de comunicação não existe na empresa

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática

Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 5: FORMULÁRIO ELETRÔNICO PARA GERAÇÃO DE IDEIAS

Formulário em formato eletrônico onde os atores detalham as suas ideias, para posteriormente serem encaminhadas para avaliação do comitê.

Esta prática de comunicação não existe na empresa

22/11/2015

Grid. COM Análise da comunicação organizacional para gestão da inovação

- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 6: FORMULÁRIO EM PAPEL PARA GERAÇÃO DE IDEIAS

Formulário em papel onde os atores detalham as suas ideias, para posteriormente serem encaminhadas para avaliação do comitê.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 7: REUNIÃO PARA AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE IDEIAS SUGERIDAS PELOS ATORES

Reuniões onde se avaliam as inovações sugeridas pelos atores de acordo com uma escala de classificação pré-definida, raqueando as ideias que farão parte do portfólio de projetos ou não.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 8: REUNIÃO DE EQUIPES DE PROJETOS

Reuniões periódicas entre as equipes para acompanhamento das ações de inovação no desenvolvimento dos projetos.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costume interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 9: LINK DA INOVAÇÃO NO SITE CORPORATIVO

<https://docs.google.com/forms/d/1voczCBRvmfmAdsPRA7pSr99iZFJZQtJpxdfHHzVax0eo/viewform>

3/9

22/11/2015

Grid. COM Análise da comunicação organizacional para gestão da inovação

Prática que se destina a comunicar as ações da inovação para todos os públicos de interesse da empresa no site corporativo.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 10: MURAL DA INOVAÇÃO

Painel, afixado em paredes onde são colocados cartazes e mensagens motivacionais diversas relacionadas a inovação.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 11: GUIA AÇÕES DA INOVAÇÃO

Livreto impresso em papel, onde se encontram informações detalhadas sobre o processo de gestão da inovação. É direcionado aos gestores para orientar como auxiliar os funcionários a participar das ações de inovação.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 12: GUIA PROJETOS INOVADORES

Livreto impresso em papel, onde são divulgadas as ideias que foram premiadas durante o ano.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 13: CARTAZES

Comunicação, em papel, afixada em murais da inovação e outros espaços de grande circulação nas empresas, onde se divulga ações da inovações como eventos, concursos, ações de geração de ideias, programas, projetos premiações e outros.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 14: MASCOTES DA INOVAÇÃO

Símbolo animado em forma de pessoa, animal ou objeto que representa ou identifica as ações de inovação nas empresas.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 15: VÍDEOS PARA COMUNICAÇÃO INTERNA

Prática de comunicação, que apropria imagens e sons, utilizando para comunicar ações da inovação no ambiente interno nas empresas.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 16: EVENTO PERIÓDICO PARA DIVULGAÇÃO E PREMIAÇÃO DAS IDEIAS INOVADORAS

Prática de comunicação, que envolve atividades sociais, onde se comunicam resultados das ações da inovação para os atores.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do

processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 17: AÇÕES DE RECONHECIMENTO

Os atores que participam com sugestão de ideias recebem comunicação de agradecimento através de email ou verbalmente por parte dos integrantes do comitê, diretores e facilitadores.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 18: AÇÕES DE RECOMPENSA

Objetiva recompensar e premiar aqueles funcionários que participam do processo de geração de ideias. Recompensa financeira, que pode ser em forma de bônus no salário ou cupom para compras em lojas da região. Os valores definidos antecipadamente e comunicados.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 19: NOTÍCIAS DAS AÇÕES DE INOVAÇÃO COMUNICADAS EM JORNAL, BOLETIM OU REVISTA INTERNA EDITADA PELA EMPRESA

Comunicação das ações de inovação em formato de notícia publicada em periódicos editados na empresa para os diversos públicos de interesse.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 20: DIVULGAÇÃO DAS AÇÕES DA INOVAÇÃO NAS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS

Comunicação das ações de inovação publicada periodicamente nas páginas de redes sociais da empresa, com foco em diversos públicos de interesse da empresa.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 21: WORKSHOPS DE GERAÇÃO DE IDEIAS

Reuniões de capacitação entre as equipes para estimular a geração de ideias envolve outros públicos de interesse da empresa e ocorrem periodicamente.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 22: REUNIÕES COM GESTORES DOS DEPARTAMENTOS DA EMPRESA PARA IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS PRIORITÁRIOS PARA A INOVAÇÃO

Reuniões com as equipes destinadas a identificar temas prioritários para a inovação.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 23: REUNIÕES COM ATORES DAS ICTs PARA IDENTIFICAÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

Reuniões onde se articulam e identificam projetos de inovação que possam ser executados em parceria com as ICTs

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática
- Outro:

PRÁTICA DE CO 24: REUNIÕES PARA FEEDBACK E BRIEFING

Reuniões onde se avaliam as inovações sugeridas pelos atores de acordo com uma escala de classificação pré-definida, raqueando as ideias que farão parte do portfólio de projetos ou não.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 25: CONGRESSOS NA ÁREA DE INOVAÇÃO

Eventos diversos destinados a ampliar o conhecimento na área de inovação.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 26: EMAILS

Diversos tipos de mensagens que são encaminhados aos funcionários que participam do processo de inovação. Tais como agradecimento, divulgação do status da avaliação, premiações e reconhecimentos.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

PRÁTICA DE CO 27: COMUNICAÇÃO VIA APLICATIVOS DE CELULARES

Troca de mensagens entre os atores envolvidos com as ações de inovação via aplicativos de celulares.

- Esta prática de comunicação não existe na empresa
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir esporadicamente com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir com certa frequência com esta prática
- Esta prática de comunicação existe na empresa e auxilia a compreender e participar do processo de inovação, costumo interagir seguidamente com esta prática

Outro:

12/11/2015

Grid. COM Análise da comunicação organizacional para gestão da inovação

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
COORDENADORIA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL: (048) 3721-7104 - FAX: (048) 3721-7032**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa:

**“GRID.COM: ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO”**

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa de doutorado “GRID.COM: ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO” realizada no PPGEF- Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. O objetivo da pesquisa é “validar um método de análise da comunicação organizacional no contexto da inovação em grandes empresas no Brasil e na França”. A sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma: responder o Grid.COM e participar da discussão dos temas que validam o método. As respostas serão analisadas e todas as contribuições que auxiliarem a melhorar o método incorporadas à versão final do método.

Gostaríamos de esclarecer que a sua participação é totalmente voluntária podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo a sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida e assinada e entregue ao(a) senhor(a).

Curitiba, 25 de maio de 2015

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO,
APRESENTADO ATENDENDO, CONFORME NORMAS E
RESOLUÇÃO 466-2012 DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012.

Pesquisador responsável: Viviane D' Barsoles Gonçalves Werutsky

CPF: 38081105034

Telefone: (48) 91553312

E mail: vivianeweru@gmail.com

_____ (nome completo
por extenso do sujeito de pesquisa), tendo sido devidamente esclarecido
sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar
voluntariamente da pesquisa descrita acima)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO,
APRESENTADO ATENDENDO, CONFORME NORMAS E
RESOLUÇÃO 466-2012 DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012.