

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Graduação em Administração – GADM

**“E-NOVAR?” NÃO SEI NEM POR ONDE COMEÇAR.**

LAUREN ISIS CUNHA

João Pessoa  
Novembro 2022

LAUREN ISIS CUNHA

**“E-NOVAR?” NÃO SEI NEM POR ONDE COMEÇAR.**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Docente Orientador:** Ana Carolina Kruta de Araujo Bispo

João pessoa  
Novembro 2022

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C972e Cunha, Lauren Isis.

"e-novar"?: não sei nem por onde começar / Lauren  
Isis Cunha. - João Pessoa, 2022.

28 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.  
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Inovação. 2. Cultura. 3. Engajamento. I. Bispo,  
Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005.342(02)

## Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Lauren Isis Cunha

**Trabalho:** “e-novar?” Não sei nem por onde começar.

**Área da pesquisa:** Estratégia, Inovação e Empreendedorismo.

**Data de aprovação:** 01 de dezembro de 2022.

### Banca examinadora

Documento assinado digitalmente  
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO  
Data: 05/12/2022 12:35:04-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Documento assinado digitalmente  
 DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO  
Data: 05/12/2022 13:17:30-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Diana Teixeira de Carvalho

Documento assinado digitalmente  
 HELEN SILVA GONCALVES  
Data: 05/12/2022 12:54:51-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Helen Silva Gonçalves

## RESUMO

Este caso para ensino tem o objetivo de discutir a temática da inovação a partir do problema enfrentado pelo Programa e-nova, programa interno de cultura de inovação do Grupo Elétron. O grupo atua de forma expressiva no ramo de distribuição de energia elétrica por todo o Brasil e tem a inovação como valor. Um levantamento interno sobre o nível de engajamento dos funcionários de campo (eletricistas e leituristas) revelou que havia uma baixa aderência destes funcionários ao programa. Na visão do gerente, para o fortalecimento da cultura, o engajamento destes funcionários é fundamental e, portanto, ele solicita que a área de Inovação elabore ações direcionadas para a resolução desta problemática. Os objetivos pedagógicos deste caso consistem em discutir os conceitos de inovação e a importância de promover um ambiente inovador dentro das organizações como estratégia competitiva, diferenciar as tipologias de inovação e debater sobre o papel da liderança neste contexto. O caso foi elaborado, principalmente, a partir da observação participante e recomenda-se que seja aplicado a alunos de graduação nas disciplinas de Inovação e Empreendedorismo.

**Palavras-chave:** inovação; cultura; engajamento; funcionários de campo.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Resultados do Programa e-nova de janeiro a maio de 2022. ....	7
<b>Figura 2.</b> Evolução trimestral do Programa e-nova. ....	7
<b>Figura 3.</b> Fluxo de avaliação das ideias cadastradas no programa. ....	11
<b>Figura 4.</b> Personas do Programa e-nova. ....	12
<b>Figura 5.</b> Perfil de cargo dos usuários inscritos no Programa e-nova em 2022. ....	14
<b>Figura 6.</b> Perfil de cargo dos autores de ideias do programa em 2022. ....	15
<b>Figura 7.</b> Percentual de usuários inscritos e autores de ideias por idade. ....	16
<b>Figura 8.</b> Percentual de usuários inscritos e autores de ideias por tempo de casa. ....	16

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 O GRUPO ELÉTRON .....</b>	<b>8</b>
<b>3 O PROGRAMA E-NOVA .....</b>	<b>9</b>
<b>4 O DIA DO TESTE.....</b>	<b>13</b>
<b>5 RESULTADOS DO ESTUDO .....</b>	<b>14</b>
<b>6 NOTAS DE ENSINO .....</b>	<b>17</b>
6.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS E RECOMENDAÇÕES DE APLICAÇÃO.....	17
6.2 FONTES DE DADOS .....	17
6.3 QUESTÕES .....	17
6.4 PROPOSTA DE PLANO DE AULA .....	18
6.5 SUGESTÃO DE ANÁLISE DO CASO.....	20
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO A – MODELO DE MAPA DA EMPATIA .....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO B – MODELO DE PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DOS CICLOS DE PROJETOS DO PROGRAMA .....</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os resultados do e-nova, programa corporativo de desenvolvimento da cultura de inovação do Grupo Elétron, eram mensalmente reportados ao gerente de Inovação. Era junho de 2022, quando em reunião com o gerente e demais funcionários atuantes no programa, Eliane (Engenheira de Inovação) apresentou os resultados acumulados até o mês de maio (Figura 1).

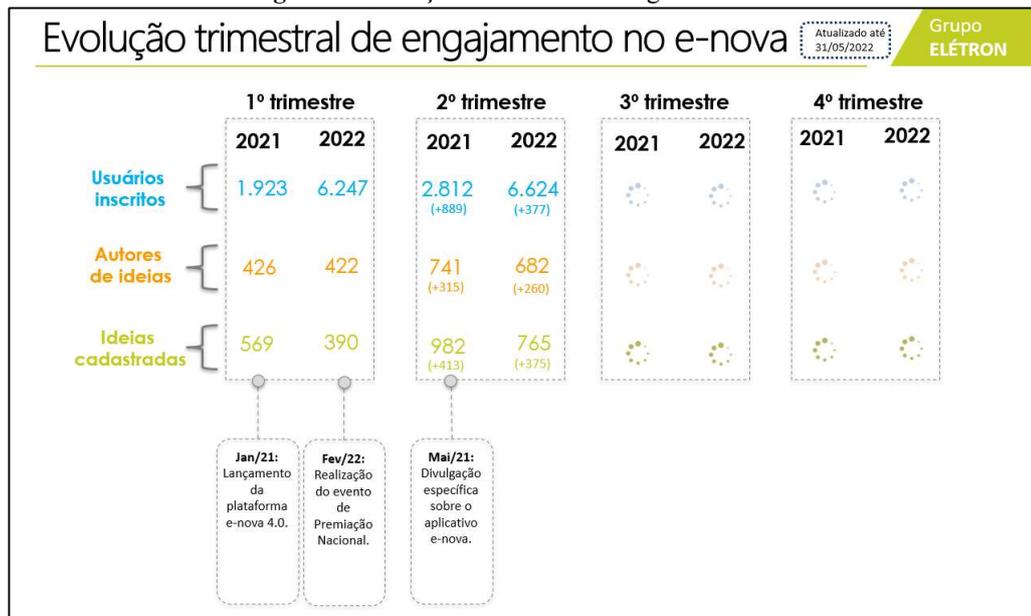
**Figura 1.** Resultados do Programa e-nova de janeiro a maio de 2022.



Fonte: Adaptado de apresentação institucional do Grupo Elétron (2022).

Além dos grandes números, Eliane apresentou um comparativo trimestral entre os anos de 2021 e 2022 (Figura 2).

**Figura 2.** Evolução trimestral do Programa e-nova.



Fonte: Adaptado de apresentação institucional do Grupo Elétron (2022).

Ao apresentar o comparativo, ela comentou:

– Como vocês podem observar, tivemos um aumento aproximado de 6% nos usuários inscritos no 2º trimestre (até maio) em relação ao 1º trimestre deste ano. Porém, quando avaliamos o mesmo período do ano anterior, verificamos que houve maior expressividade quando comparado a 2022, com um aumento de quase 50% no número de usuários inscritos. Acreditamos que isso ocorreu devido a dois marcos: o lançamento da plataforma e-nova 4.0 e uma divulgação específica sobre o aplicativo, que fizemos no ano passado. Olhando para os autores de ideias, verificamos um comportamento semelhante nos dois anos. Por fim, com relação às ideias cadastradas, observamos uma diminuição no volume de ideias na comparação entre os anos. Mas, como ainda não fechamos o 2º trimestre, este é um resultado inconclusivo.

Diante dos números, o gerente Alessandro trouxe uma reflexão:

– Galera, todos os meses vocês me apresentam esses indicadores, mas há uma preocupação que ronda alguns gestores do Grupo. Temos relatos de que alguns eletricitistas nem sequer sabem do programa. Isso é preocupante, tendo em vista que eles representam boa parte do total de funcionários do grupo e, de fato, conhecem as dores mais latentes do negócio.

Neste momento, Eliane apontou a dificuldade de atuação expressiva em ações de engajamento, devido ao número de funcionários na gestão do programa:

– Alessandro, entendo a preocupação. Hoje, nós somos apenas quatro pessoas atuando em todas as frentes do e-nova. Para chegarmos nesse alcance, precisaremos de muito apoio dos Padrinhos e Multiplicadores de inovação das empresas.

– Exatamente – concordou o gerente –, mas antes de agirmos, peço que vocês façam um estudo do perfil dos usuários do programa. Só assim, conseguiremos definir: que ações podemos realizar para aumentar o engajamento dos funcionários de campo, reforçando a cultura de inovação e criando soluções significativas para o Grupo?

## 2 O GRUPO ELÉTRON

Nascido em 1905, no estado de Minas Gerais, o Grupo Elétron, organização de capital privado, atua em diversos segmentos no ramo de energia, como: transmissão, comercialização, geração distribuída e prestação de serviços. Porém, sua maior representatividade, nessa história centenária, está na distribuição de energia elétrica, atendendo mais de 20 milhões de brasileiros através das suas 11 distribuidoras espalhadas pelo território nacional.

Para a operacionalização do negócio, atualmente, a Elétron conta com mais de 15 mil funcionários. Sendo que 56% deles atuam em atividades administrativas diversas e 44% atuam nas atividades de campo. Essencialmente, as atividades de campo correspondem à operação e manutenção das redes elétricas, realizadas pelos eletricitistas sob o controle de um supervisor, e à leitura dos medidores de consumo dos clientes em área urbana e rural, realizada pelos auxiliares comerciais (popularmente conhecidos como leituristas).

Em seu plano estratégico, o Grupo foca no chamado 4Ds: Digitalização, Descarbonização, Diversificação e Descentralização. A organização busca cada vez mais trazer automatização e agilidade nos processos para proporcionar qualidade e confiabilidade aos clientes. Os investimentos têm se diversificado nos últimos anos e há um maior incentivo à energia proveniente de fontes renováveis, como a energia solar, o biogás e o biometano. Além disso, a Elétron se prepara, através de novos modelos de negócio, para atender à expansão do mercado livre de energia, no qual o consumidor poderá escolher “de quem comprará” sua energia.

Tendo em vista o foco no cliente e as transformações globais no segmento de energia, bem como as discussões e práticas na temática ESG (*Environmental, Social and Governance*), o Grupo Elétron reconhece que sem inovação é impossível sustentar-se no negócio e que a tomada de decisão precisa estar fundamentada em dados.

Por isso, projetos que envolvem a transformação digital e iniciativas *data-driven* têm forte presença nas empresas do Grupo. É tanto que, em 2020, foi inaugurado o Elétron Data Labs. Localizado no Rio de Janeiro, este centro está focado no desenvolvimento de novas soluções utilizando recursos de *advanced analytics* e inteligência artificial.

Além desta iniciativa, a área de Inovação dedica-se às seguintes frentes:

- Programa e-nova: programa de promoção à cultura de inovação com incentivo para ideias de melhoria incremental;
- Experimentações: oportunidade de testar soluções de mercado em pequena escala;
- Pesquisa e Desenvolvimento: programa regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica com foco no desenvolvimento de novos produtos.
- Prospecção de inovação: frente dedicada a pesquisar novas oportunidades de negócio e soluções para o Grupo;
- Comercialização: geração de receita através de produtos desenvolvidos internamente.

Todo este esforço e dedicação em inovação tem sido reconhecido de forma nacional. Em 2020 e 2021, o Grupo conquistou lugar de destaque no Prêmio Valor Inovação, que apresenta o ranking das 150 empresas mais inovadoras do Brasil.

Para que as transformações digitais sejam verdadeiramente incorporadas, a Elétron atua em três pilares: a jornada do cliente, a jornada do colaborador e a eficiência operacional. Portanto, o incentivo à experimentação e desenvolvimento de novos produtos/serviços, a tolerância ao erro e o desenvolvimento do pensamento ágil são reforçados na cultura organizacional através dos seus valores: vida, pessoas, cliente, inovação, sustentabilidade e resultado.

### **3 O PROGRAMA E-NOVA**

Criado em 2013, o Programa e-nova substituiu as caixas de sugestão espalhadas por todas as empresas do grupo, que captavam as ideias dos funcionários. Em sua primeira versão, os funcionários utilizavam moedas virtuais para “investir” nas ideias cadastradas que consideravam mais promissoras. A depender do sucesso das iniciativas, as moedas dos participantes eram valorizadas, semelhantemente à bolsa de valores.

O programa foi sofrendo alterações ao longo dos anos. No 2º semestre de 2020, foi realizado um *Lean Inception*, reunindo funcionários de diversas áreas e regiões do país, a fim de entender qual seria o modelo de plataforma, com foco total no usuário, que impulsionaria o programa. Após definição dos requisitos para a plataforma, um fornecedor foi contratado e, em janeiro de 2021, foi lançada a versão mais recente do programa, chamada de e-nova 4.0.

O e-nova 4.0, a princípio, era conduzido por 02 engenheiros de inovação, Eliane e Rodrigo, diretamente vinculados à Coordenação de Gestão da Inovação (COGI), sob a gestão do coordenador Túlio Reis. Porém, com o volume de demandas requeridas para o bom funcionamento do programa, em julho de 2021, Juliano foi contratado como prestador de

serviço para apoiar nos projetos originados do programa, e uma estagiária passou a integrar a equipe. Na integração dos novos membros, Rodrigo recepcionou-os cheio de simpatia:

– Bom dia, pessoal! Muito prazer em conhecer vocês. Espero que, juntos, possamos melhorar ainda mais a performance do Programa e-nova. Antes de mais nada, eu gostaria de apresentar para vocês o que é o programa e como ele funciona. Bom, o e-nova é o programa de incentivo à cultura de inovação do Grupo Elétron. Através de uma plataforma virtual, todos os funcionários do Grupo podem inserir suas ideias de melhoria para a empresa. A grande maioria das ideias que recebemos são simples, de baixo custo e rápidas de implementar. Primeiro, o funcionário precisa se cadastrar na plataforma com suas credenciais da empresa e, depois, é só preencher o formulário de cadastro da ideia. Inclusive, quero aproveitar esse momento, e pedir para que vocês realizem o cadastro agora mesmo pelo próprio aplicativo de celular.

– Feito, Rodrigo – confirmou Juliano poucos segundos depois.

– Posso seguir então? – perguntou Rodrigo.

Lorena, a estagiária, fez um sinal positivo com o polegar e ele prosseguiu com a apresentação:

– Hoje, temos 02 grandes frentes de atuação no e-nova. A primeira consiste na avaliação das ideias que chegam e a segunda refere-se à implementação das ideias que são aprovadas no fluxo. Mas vamos por partes – pausou Rodrigo para que os novos integrantes conseguissem assimilar todas as informações.

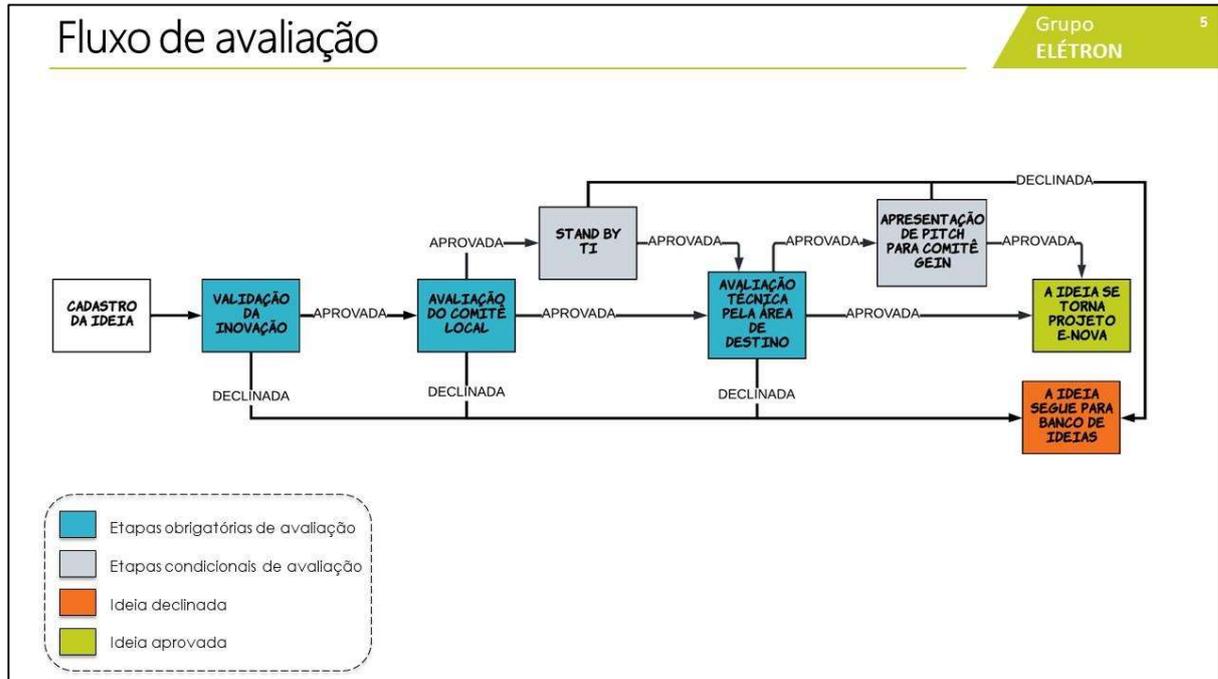
Neste exato momento, a engenheira Eliane entrou na sala:

– Cheguei na hora certa, pessoal. Bom dia para vocês! Estava em outra reunião, por isso só consegui vir agora. Já vão se acostumando – sorriu Eliane com tom de brincadeira.

Rodrigo, aproveitando a chegada da colega, solicitou que ela explicasse sobre o processo de avaliação de ideias:

– A avaliação de ideias é formada por várias etapas – continuou Eliane apontando para o slide (Figura 3). – Primeiramente, eu e Rodrigo conferimos se alguma ideia igual ou parecida já foi postada antes e verificamos, também, se a ideia tem característica inovadora. Se a ideia for aprovada, ela vai para avaliação do Comitê Local da sua respectiva empresa. O Comitê Local é formado por gestores de diversas áreas da unidade, que são responsáveis por avaliar se a ideia faz sentido para o negócio.

Figura 3. Fluxo de avaliação das ideias cadastradas no programa.



Fonte: Própria autora (2022).

– Só reforçando, pessoal, os comitês acontecem mensalmente para cada empresa – completou Rodrigo. – Nós fazemos a condução, apresentando as ideias, e os participantes podem debater livremente. Para cada ideia deve ser realizado um direcionamento específico e tudo deve ser anotado em ata para, depois, realizarmos as movimentações na plataforma.

– Quantas ideias são postadas por mês? – perguntou Lorena com ar de curiosidade.

– Temos recebido em torno de 150 a 200 ideias por mês – respondeu Eliane. – E todas elas recebem *feedback* na plataforma a cada etapa que elas avançam. Continuando... Após passar pelo Comitê, a ideia segue para Avaliação Técnica com a área especialista no tema. Se aprovada nessas três etapas, a ideia torna-se um projeto, que deverá ser implantado pelo próprio autor. Além disso, nós temos duas etapas adicionais de avaliação que dependem das características das ideias: a etapa de Stand by TI, que só se aplica àquelas ideias que precisam de algum desenvolvimento do time da Tecnologia de Informação e a etapa de Comitê GEIN, que só ocorre para aquelas ideias que ultrapassam o valor teto de investimento dos projetos do e-nova. Neste último caso, os autores precisam apresentar um *pitch* ao nosso Gerente na tentativa de obter aprovação para um valor maior de investimento.

– E quanto tempo, em média, leva para uma ideia passar por todo o fluxo de avaliação? – questionou Juliano, que já possuía experiências anteriores em programas de ideias.

– Então, no modelo ideal, o prazo seria de até três meses. Mas temos um atraso significativo em algumas ideias que vão para maturação ou que estão em Avaliação Técnica – pontuou Rodrigo.

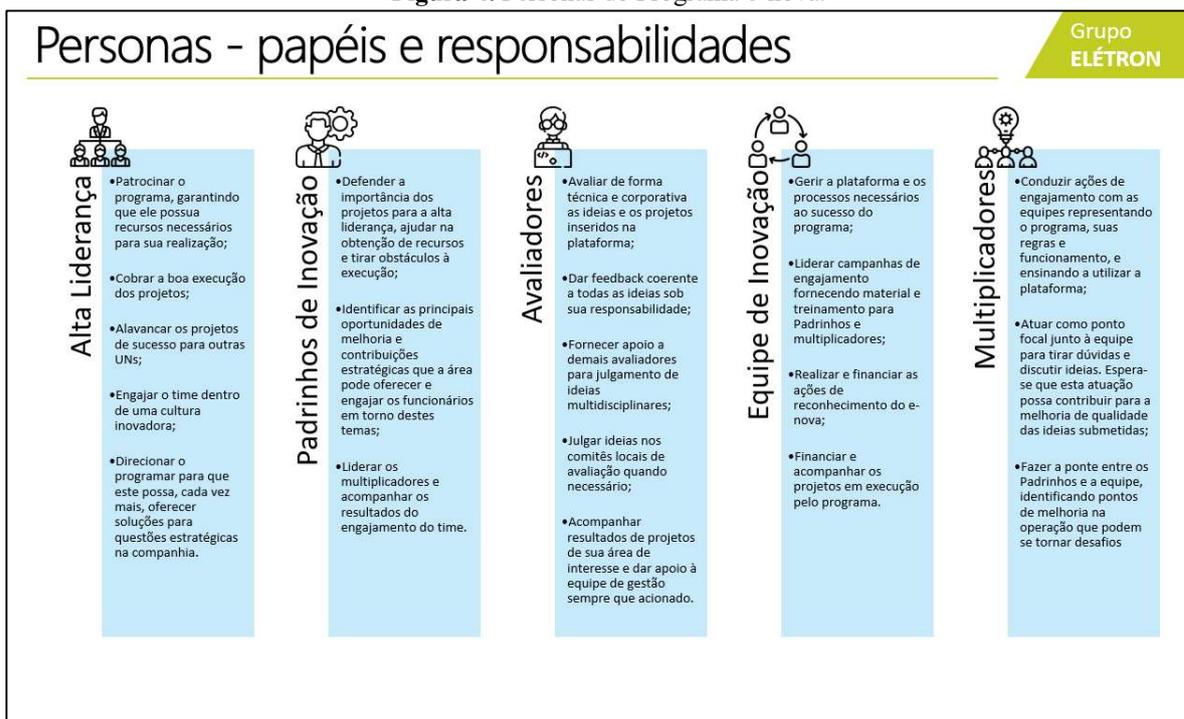
– Chamamos de maturação, a pausa que acontece no fluxo quando precisamos acionar o autor da ideia ou algum especialista para tirar algumas dúvidas – detalhou Eliane. – Essa maturação pode acontecer em qualquer etapa de avaliação e, muitas vezes, os funcionários não respondem. Já na etapa de Avaliação Técnica, nosso principal gargalo está nas ideias relacionadas à operação e manutenção da rede, pois há um grupo restrito de avaliadores e trata-

se de ideias que requerem uma análise mais detalhada devido às questões de segurança do funcionário e da rede elétrica.

– Pessoal, essa foi uma visão geral do fluxo de avaliação do programa. Mas é importante que vocês também conheçam como funciona a implementação dos projetos após a aprovação da ideia. Até porque, vocês vão atuar diretamente nessa frente, hein?! – afirmou Rodrigo com um tom desafiador ao mesmo tempo que passava para o próximo slide. – Seguinte, quando a ideia se torna um projeto, precisamos marcar a reunião de partida com os autores. Nessa reunião, fazemos junto com eles o planejamento para a implementação da ideia. É o que a gente chama de Ciclo 1 de testes. Nesse momento, o teste deve ser feito em pequena escala, apenas para validar a solução localmente. A depender dos resultados do projeto no Ciclo 1, queremos expandir os testes para outras unidades para potencializar a validação da ideia, mas precisamos ainda estruturar este Ciclo 2. E para fechar, queremos chegar no Ciclo 3, quando a ideia já tiver sido validada o suficiente para se tornar um processo ou produto padrão para todo o Grupo (Apêndice A).

– Para que tudo isso funcione, nós contamos com o apoio de algumas pessoas. Em cada unidade, temos 01 Padrinho de Inovação e um grupo de Multiplicadores indicado pelo próprio Padrinho. Cada parte tem sua função específica no programa – comentou Eliane passando para o slide seguinte (Figura 4). – Os Padrinhos e Multiplicadores possuem algumas tarefas que devem ser realizadas durante o ano. A essas tarefas atribuímos uma pontuação e, no fim do ano, eles são premiados conforme o *ranking* final.

Figura 4. Personas do Programa e-nova.



Fonte: Adaptado de apresentação institucional do Grupo Elétron (2022).

– E como é o relacionamento de vocês com esses Padrinhos e Multiplicadores? Vocês promovem encontros com eles? – perguntou Lorena.

– Temos uma reunião mensal com os Padrinhos para mostrar as ações e resultados do programa. Essas reuniões são sempre virtuais, pois são muitas unidades em regiões distantes.

Infelizmente, não temos conseguido nos aproximar tanto quanto gostaríamos dos Multiplicadores – finalizou Eliane com as sobrancelhas arqueadas e uma respiração profunda.

Passados alguns meses da contratação de Juliano e Lorena, os dois já dominavam os processos do programa e a equipe conseguia atuar de forma bem integrada. Eliane ficava à frente do fluxo de aprovação das ideias, Lorena passou a conduzir as iniciativas de Ciclo 1 de forma independente, Juliano focava no Ciclo 2, que foi estruturado ainda em 2021, e Rodrigo (o mais antigo do time) impulsionava outras ações mais estratégicas, como a formação de parcerias externas e formatos de recompensa aos funcionários.

Era novembro de 2021, quando Rodrigo anunciou em uma reunião interna da COGI que a e-loja seria inaugurada:

– Pessoal, finalmente, conseguimos concluir a parceria para a e-loja. A partir do próximo ano, os funcionários vão poder resgatar prêmios à medida em que acumularem os seus e-coins! E, nesse ano, vamos poder realizar nossa premiação anual utilizando a e-loja. Ou seja, os premiados vão receber um valor em e-coins e poderão escolher seu próprio prêmio no site. (Os e-coins eram as moedas virtuais que os funcionários acumulavam na plataforma de ideias de acordo com suas interações).

– Muito bacana, Rodrigo – Elogiou Túlio Reis empolgado com a novidade. – Agora, os funcionários não serão recompensados apenas no fim de cada ano, eles poderão resgatar prêmios em qualquer momento. Sem dúvida, essa novidade vai promover mais engajamento!

#### **4 O DIA DO TESTE**

No dia 06 de julho de 2022, em uma quarta-feira ensolarada, o time e-nova chegou todo empolgado para o expediente. Era o dia em que sairiam para campo junto com os eletricitas para testar o protótipo de uma nova ferramenta produzida a partir de uma ideia cadastrada no programa.

– E, aí, galera, animados para ir à campo? – perguntou Rodrigo cheio de energia.

– Claro, finalmente vamos desfocar das atividades administrativas e ver a inovação na prática! Estou animadíssima! – Confirmou Eliane em tom de comemoração.

Às 08h, após o diálogo diário de segurança das equipes de campo, reuniram-se quatro eletricitas, o supervisor da equipe e o time e-nova (Rodrigo, Eliane, Juliano e Lorena) para testar a ferramenta. Os eletricitas fizeram todos os procedimentos de segurança, isolaram o local e conferiram os equipamentos de proteção. Os testes começaram.

O supervisor indicava do solo quais eram os movimentos e testes que deveriam ser realizados e os eletricitas iam trocando as ferramentas, comentando suas percepções, descendo e subindo no cesto aéreo do veículo para alcançar a rede elétrica. Enquanto o isso, o time e-nova ia coletando as percepções dos eletricitas e comentando sobre a atividade em campo:

Fim dos testes. Todos se reuniram em uma roda na calçada de maneira bastante informal e os eletricitas colocaram suas impressões sobre a nova ferramenta. Para encerrar o momento, Rodrigo decidiu incentivar os eletricitas a participarem do programa e-nova:

– Pessoal, a gente quer agradecer pelo apoio de vocês no teste do protótipo. Para nós, a participação de vocês no programa é fundamental. Afinal, quem conhece melhor os desafios do trabalho? Então, não deixem de se cadastrar na plataforma e postar suas ideias.

Foi neste momento, que os eletricitas começaram a desabafar:

– A gente ficaria muito feliz em participar, mas eu mesmo não sei como fazer para me cadastrar. Não sei nem por onde começar – disse um integrante da equipe de campo.

– Eu já ouvi falar que tem até aplicativo no celular, mas eu também não estou cadastrado. Tem colega nosso, por exemplo, que não sabe mexer nessas coisas e tem até vergonha de escrever lá – falou outro electricista com toda a sua espontaneidade.

Rodrigo, vendo que esta conversa era uma oportunidade para conhecer melhor os electricistas e suas necessidades, continuou:

– Mas vocês não acessam a intranet? Lá, tem o link de acesso direto à plataforma.

– Que nada! – respondeu outro electricista. – Nosso serviço é puxado, pra que a gente pudesse participar de verdade, a gente teria que ter outra forma de enviar a ideia, que fosse mais rápida. A gente podia ter um computador lá na nossa base, que já ficasse com o programa aberto.

– E vocês sabiam que acumulam moedas digitais para trocar em prêmios quando vocês participam do programa? – perguntou Rodrigo.

– Vixe, seu Rodrigo, a gente não sabe nem cadastrar a ideia, que dirá trocar moeda digital. – disse o electricista. Mas a gente aprende rápido, viu?! Um treinamento rápido já ajuda, e nós mesmos conseguimos ensinar os outros colegas.

– Poxa, pessoal, a gente não sabia dessas dificuldades. Que bom que vocês trouxeram isso agora. Assim, podemos pensar em algumas ações para tornar o processo ainda mais simples. Mais uma vez, obrigado pelo apoio – finalizou Rodrigo.

O time e-nova, que começou o expediente empolgado, finalizou o dia intrigado.

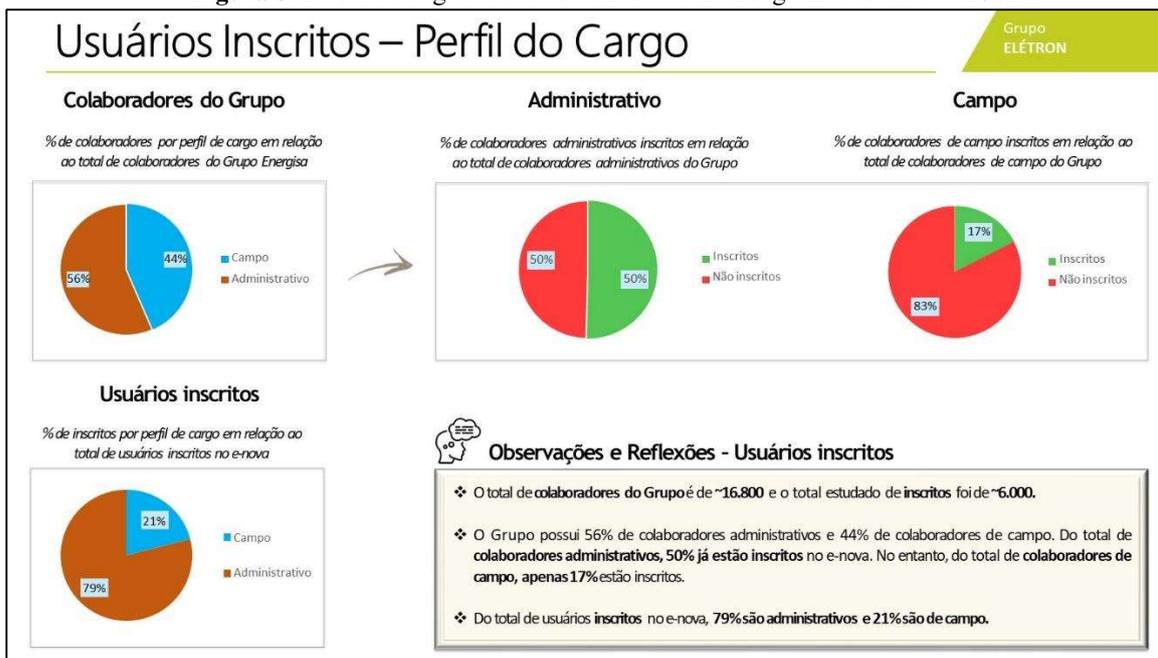
## 5 RESULTADOS DO ESTUDO

Na reunião de resultados daquele mesmo mês, Eliane aguardou a entrada dos gestores e de seus colegas para iniciar a reunião:

– Bom dia, Alessandro – dirigiu-se ao gerente. – Como você havia solicitado, para a pauta de hoje, trouxemos a visão do perfil dos participantes do Programa e-nova.

Inicialmente, a engenheira apresentou a distribuição dos funcionários e usuários inscritos na plataforma conforme o perfil do cargo.

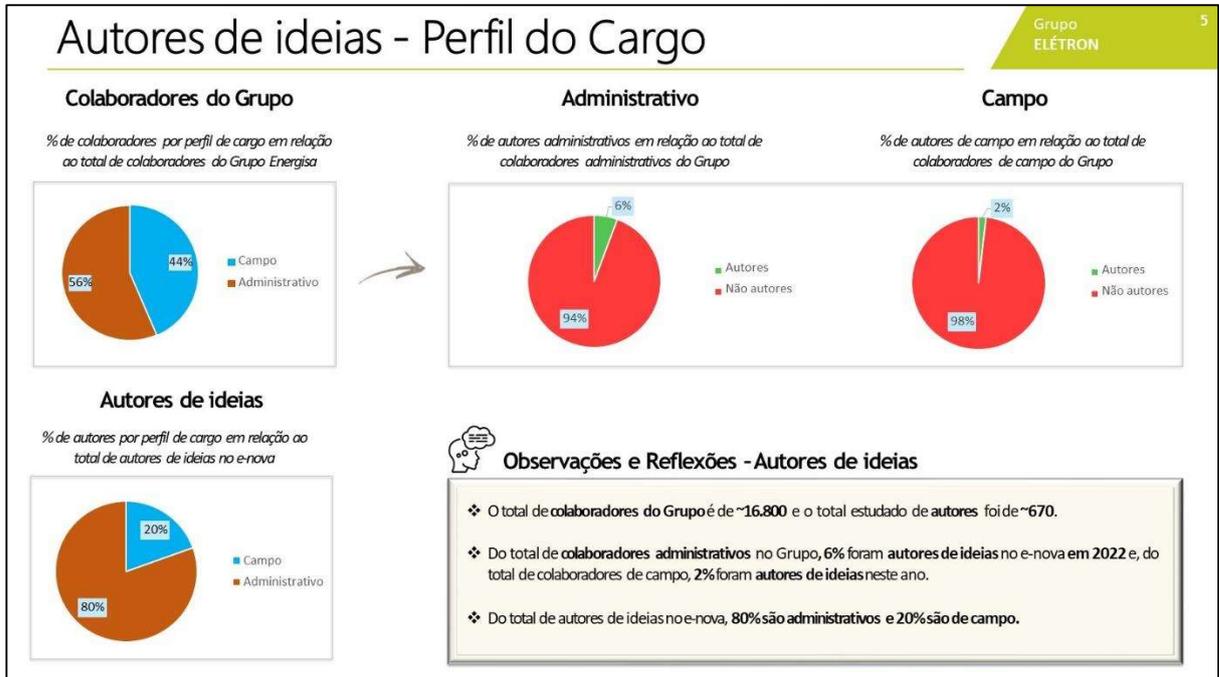
**Figura 5.** Perfil de cargo dos usuários inscritos no Programa e-nova em 2022.



Fonte: Adaptado de apresentação institucional do Grupo Elétron (2022).

Ao ver o primeiro slide, a fisionomia do gerente já mostrava sinais de preocupação. Eliane, já ciente dos números, continuou firme apresentando. O segundo slide mostrava a participação dos funcionários como autores de ideias no programa.

**Figura 6.** Perfil de cargo dos autores de ideias do programa em 2022.



Fonte: Adaptado de apresentação institucional do Grupo Elétron (2022).

Neste momento, Alessandro interrompeu a apresentação:

– Preocupantes essas informações, pessoal. Estamos falando de um programa de cultura de inovação e a maioria dos funcionários não estão envolvidos. A inovação é um valor do nosso Grupo e as pessoas deveriam sentir-se motivadas a participar. Tem alguma coisa errada, seja na nossa comunicação, no nosso fluxo de avaliação ou no incentivo que estamos promovendo.

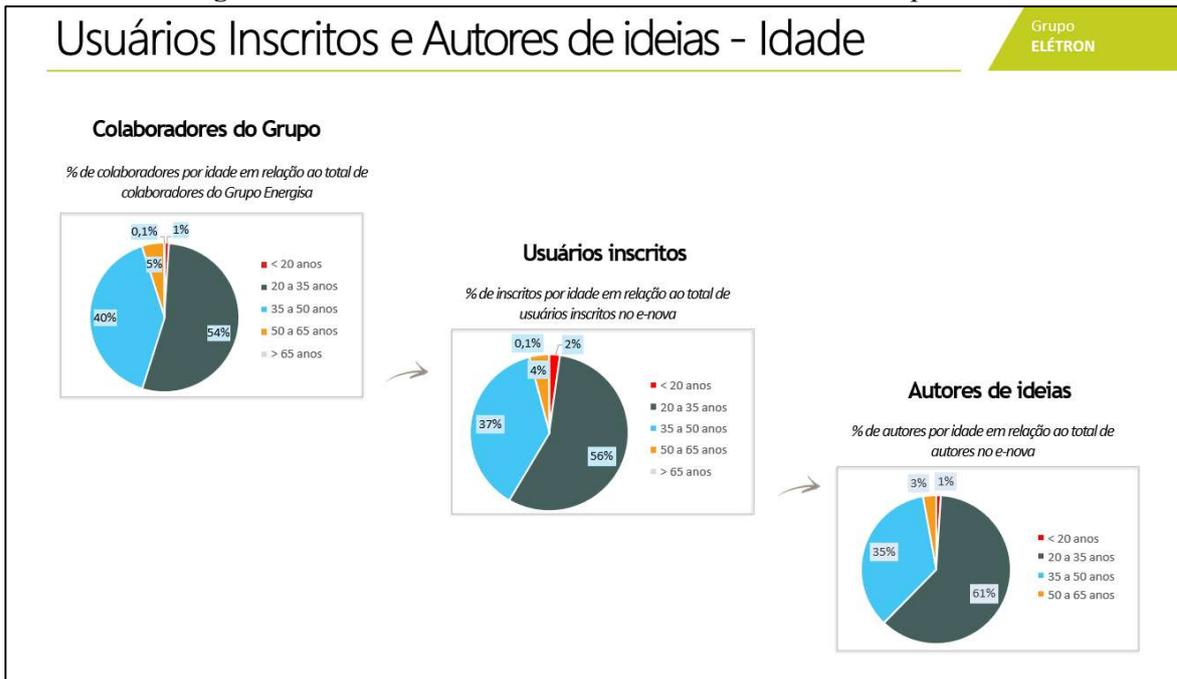
– Realmente, Alessandro – concordou Lorena. – Na semana passada, um Padrinho me convidou para tirar dúvidas do programa e-nova para os auxiliares comerciais. Iniciei o momento perguntando a eles quem conhecia o programa e apenas dois funcionários levantaram as mãos. Fiquei bastante surpresa com isso.

Finalizando aquele ponto da pauta, Eliane continuou:

– Além destes dados, verifiquei a quantidade de ideias que foram cadastradas neste ano e o perfil dos autores. Até o momento, tivemos em torno de 760 ideias cadastradas. Porém, apenas ¼ delas foi cadastrada por funcionários de campo. Outros aspectos também foram avaliados no estudo, como gênero, idade e tempo de casa dos participantes. Com relação ao gênero, há uma participação predominantemente masculina, na faixa de 80% tanto para inscritos quanto para autores, comportamento semelhante com a distribuição de gênero do Grupo.

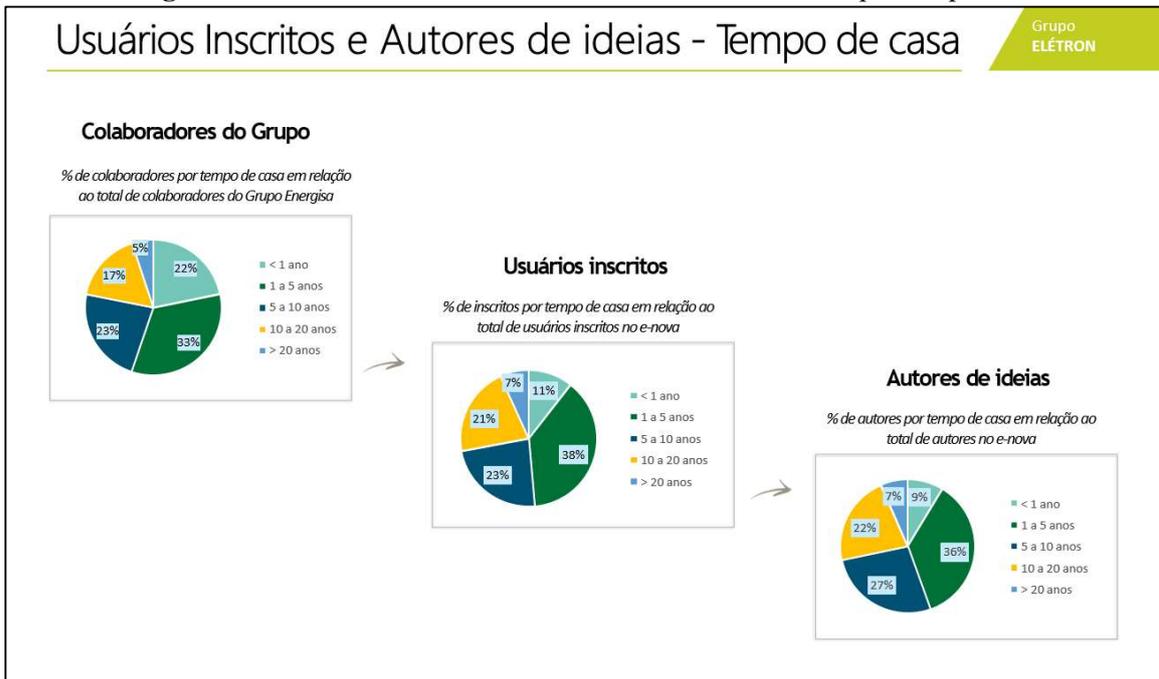
Para concluir, Eliane apresentou o percentual de participantes com relação à idade e tempo de casa (Figuras 7 e 8).

**Figura 7.** Percentual de usuários inscritos e autores de ideias por idade.



Fonte: Adaptado de apresentação institucional do Grupo Elétron (2022).

**Figura 8.** Percentual de usuários inscritos e autores de ideias por tempo de casa.



Fonte: Adaptado de apresentação institucional do Grupo Elétron (2022).

– Eliane, obrigado pelo estudo – agradeceu o gerente um pouco impaciente. – Fato é que precisamos agir para melhorar o engajamento de ambos os perfis, sendo que alcançar os funcionários de campo representam nosso maior desafio. Não podemos nos conformar com este resultado. Na próxima reunião, quero que vocês apresentem um plano de ação direcionado para resultados de engajamento no segundo semestre.

A reunião se encerrou ali. Mas, Eliane, passou o resto do expediente se perguntando: o que podemos fazer para nos aproximar dos funcionários de campo e despertar o interesse deles pelo programa? Como os Padrinhos e Multiplicadores podem nos ajudar neste desafio?

## 6 NOTAS DE ENSINO

### 6.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS E RECOMENDAÇÕES DE APLICAÇÃO

Este caso para ensino tem como objetivo discutir a temática da inovação e a importância da promoção de uma cultura de inovação como estratégia de fortalecimento das organizações no mercado. Neste sentido, o caso traz à discussão, também, os diferentes papéis dentro de um programa de cultura de inovação e a importância do engajamento da linha de frente para o desenvolvimento organizacional, especialmente na promoção da inovação de sustentação.

A partir das questões e discussões, espera-se que os alunos obtenham clareza sobre o significado e importância da inovação no contexto organizacional, identificando os aspectos da inovação de sustentação e de transformação. Além disso, os alunos reconhecerão os diferentes papéis dentro do contexto da cultura de inovação e serão estimulados a desenvolver a criatividade na elaboração do plano de ação direcionado às frentes do Programa e-nova.

Recomenda-se a aplicação deste caso para as disciplinas de Gestão da Inovação e Empreendedorismo, a nível de graduação, no curso de Administração. Em segundo plano, o caso também poderá ser aplicado às disciplinas de Gestão de Pessoas, Endomarketing e Comunicação.

### 6.2 FONTES DE DADOS

O caso foi construído a partir da observação e participação ativa nas reuniões internas do setor de Inovação do Grupo que inspirou a história. O acesso direto aos funcionários que originaram os personagens e uma imersão no programa possibilitou que o texto fosse escrito a partir de dados primários, com base nas situações reais presenciadas pela autora.

Além disso, para ilustrar os resultados e processos do programa foram utilizadas apresentações corporativas. O site institucional também foi fonte de consulta, especialmente, para descrever o tópico 2. A fim de garantir a anonimidade dos personagens e preservar a identidade da organização, todos os nomes próprios foram alterados.

### 6.3 QUESTÕES

Questão 1. O Grupo Elétron tem a inovação como um valor e possui diversas iniciativas para promovê-la, a exemplo do programa e-nova. O que é inovação e qual a importância da cultura de inovação para sustentação das empresas?

Questão 2. Baseado no modelo dos 03 horizontes da inovação, responda: em qual horizonte encontra-se o Programa e-nova e por que a participação dos funcionários de campo é tão importante neste contexto?

Questão 3. Quando o gerente pontuou sobre a preocupação com o engajamento dos funcionários de campo no programa, Eliane prontamente afirmou que precisaria do apoio dos Padrinhos e

Multiplicadores para melhorar o alcance. Qual o papel da liderança na promoção da cultura de inovação e quais características o líder deve ter para ser de fato um promotor? Os papéis e responsabilidades dos Padrinhos e Multiplicadores apresentados por Eliane estão adequados?

Questão 4. O gerente pontuou três frentes específicas que podem ser trabalhadas em prol do engajamento: comunicação, fluxo de avaliação e incentivo. Defina pelo menos uma fraqueza do programa em cada frente e monte um plano de ação para cada uma delas conforme o modelo do Apêndice B.

#### 6.4 PROPOSTA DE PLANO DE AULA

A aplicação do caso é indicada para o início do plano de curso da disciplina. Antes da disponibilização do texto e das questões, sugere-se que o professor introduza alguns conceitos importantes sobre inovação e sua relevância no mercado, além de esclarecer aos alunos sobre os objetivos de aprendizagem com o método do caso para ensino.

Sugere-se que este caso seja desenvolvido em 4 blocos com duração total de quatro horas-aula, sem restrição de consulta a sites de pesquisa disponíveis na internet. Considerando que o aluno deverá receber apenas o texto para leitura antes da aula, os blocos deverão ser conduzidos conforme o Quadro 1.

**Quadro 1. Plano de Aula**

<b>Bloco 1: Abertura e discussão em pequenos grupos</b>
<b>Tempo estimado:</b> 60 min
<b>Recursos:</b> questões impressas ou projetor, papel, caneta e/ou lápis.
O professor iniciará a aula perguntando sobre as primeiras impressões dos alunos sobre o caso e se eles conseguiram identificar alguns aspectos e conceitos já abordados nas aulas anteriores. Na sequência, a turma deverá ser dividida em grupos pequenos de 3 a 4 pessoas. As questões de 1 a 3 deverão ser apresentadas aos alunos, seja de forma impressa ou em projeção, e o professor deverá fazer a leitura delas. Neste bloco, os alunos deverão discutir as questões e respondê-las por escrito para entregar ao professor. Preferencialmente, os alunos deverão ter acesso à internet, especialmente para pesquisar a respeito do modelo de que trata a questão 2.
<b>Bloco 2: Quadro expositivo</b>
<b>Tempo estimado:</b> 60 min
<b>Recursos:</b> quadro, giz/pincel.
O quadro deverá ser dividido em 3 partes, cada uma destinada a uma questão. Neste bloco, haverá subseções por questões. Por exemplo, a questão 1 deverá ser discutida inicialmente por todos os grupos e todos deverão apresentar suas respostas oralmente. Posteriormente, as questões 2 e 3 devem ser discutidas, nesta ordem. Para a questão 1, o professor deverá anotar as palavras chaves de cada definição que os grupos apresentarem. Ao final, em conjunto, a turma deverá elaborar um conceito único para inovação, o que contribui para fixação do conteúdo. Na questão 2, o professor deve explicar de forma mais detalhada o modelo dos 03 horizontes e, em seguida, verificar em qual horizonte os alunos posicionaram o Programa e-nova. No quadro, deverão ser anotadas em tópicos quais foram as principais motivações que os alunos encontraram para o incentivo da participação dos funcionários de campo. Por fim, na questão 3, o professor deverá pontuar as principais características que o líder deve ter para cooperar com a cultura de inovação, as quais foram identificadas pelos alunos. Neste bloco, o professor tem papel fundamental e atua como um facilitador das discussões, ouvindo os alunos, fazendo perguntas adicionais que despertem o interesse e apresentando o conteúdo de forma descontraída, como uma conversa.
<b>Bloco 3: Sessão de Ideação</b>
<b>Tempo estimado:</b> 90 min
<b>Recursos:</b> mapa da empatia impresso (Anexo A), blocos de <i>post it</i> , canetas, modelo do plano de ação impresso (Anexo B), cronômetro.
O <i>Desing Thinking</i> consiste em um método para criação de soluções com foco nas pessoas. Este método se desenvolve em 04 etapas: imersão, ideação, prototipação e desenvolvimento. Por meio dele, há um estímulo ao desenvolvimento da empatia, criatividade e trabalho em equipe. Neste bloco, o professor deverá apresentar a

metodologia aos alunos de forma mais generalista e deverá deixar claro que os alunos estarão participando de uma sessão de ideação, tendo em vista que a imersão ocorreu durante a leitura e discussão do caso nos blocos anteriores. Além disso, é importante que o educador reforce que não será um momento para julgamento de opiniões, mas sim uma busca de possíveis soluções em conjunto e que o respeito à opinião do outro é fundamental neste processo de criação. Para a sessão de ideação, o professor dividirá a turma em 03 grupos (com no mínimo 04 alunos em cada grupo). Cada grupo receberá uma frente apontada na questão 4: comunicação, fluxo de avaliação e incentivo. Caso a turma seja reduzida, o professor poderá optar por distribuí-la em 1 ou 2 grupos e escolher junto com os alunos em qual frente eles desejam atuar. Realizada a divisão, a ideação deverá ser constituída de 05 fases:

- Fase 1: O professor deverá apresentar o modelo e objetivo do mapa da empatia e explicar aos alunos que o foco deverá ser direcionado à persona do funcionário de campo (eletricista), pois representa o maior desafio para a organização. Em seguida, os alunos deverão desenvolver o mapa da empatia de forma colaborativa e o professor deverá cronometrar o tempo em 15 min de duração.
- Fase 2: O professor distribuirá os blocos de post it aos grupos e direcionará os alunos a um momento de *brainwriting* individual para levantamento das fraquezas do programa e-nova na frente específica de cada grupo (por exemplo: frente – comunicação, fraqueza – os funcionários não conhecem a plataforma; frente – fluxo de avaliação, fraqueza – demora para avaliação das ideias). No cronômetro, o professor marcará 5 min. Ao fim, ele deverá pedir aos alunos que revelem para os demais membros do grupo os *post its* individuais. Em seguida, solicitar que cada grupo agrupe as fraquezas, faça uma discussão breve sobre elas e selecione apenas uma fraqueza (adicionar mais 5 min no cronômetro).
- Fase 3: Ainda utilizando os *post its*, novamente, deverá ser realizado um momento de *brainwriting* individual, desta vez para indicar possíveis soluções que minimizem ou eliminem a fraqueza escolhida pelo grupo. O cronômetro deverá marcar mais 5 min. Passado este tempo, os alunos devem revelar as soluções imaginadas individualmente para todos os membros do seu grupo. O grupo deverá agrupar as soluções por semelhança, discutir sobre elas e selecionar apenas uma solução para elaboração do plano de ação (adicionar mais 5 min no cronômetro).
- Fase 4: O professor deverá distribuir o modelo do plano de ação para os grupos e solicitar que eles preencham (10 min de duração).
- Fase 5: Para fechar a ideação, os grupos deverão apresentar o plano de ação que desenvolveram para toda a turma (máximo de 05 minutos por grupo). Com este bloco, os alunos terão a oportunidade de vivenciar uma etapa do *Design Thinking* na prática, estimulando a empatia, colaboração, criatividade.

#### **Bloco 4: Fechamento**

**Tempo estimado:** 30 min

**Recursos:** não serão necessários recursos adicionais.

Neste bloco, o professor conduzirá os alunos a um momento de reflexão através de 2 perguntas: 1 – qual foi o momento da aula que você mais gostou e por que? 2 – O que você acredita que pode ser melhorado para as próximas turmas? A partir destas perguntas, o professor estimulará os alunos a uma autorreflexão e poderá ainda identificar aspectos que podem ser trabalhados de forma diferente em momentos futuros até mesmo com a própria turma.

As questões e os blocos sugeridos consistem em um direcionamento para aplicação do caso com o objetivo de tornar a discussão mais dinâmica e interativa, desenvolvendo não só o conhecimento da teoria, mas também algumas *soft skills* nos alunos. Para tanto, o professor deve assumir-se como a figura de um facilitador e não de um observador, interagindo e estimulando a colaboração e análise crítica entre os alunos.

Apesar da sugestão dos 4 blocos, caso o professor deseje aplicar o caso de forma mais rápida e simplificada, poderá executar apenas os 2 primeiros blocos e solicitar que a questão 4 (abordada apenas no bloco 3) seja entregue posteriormente, até mesmo como uma atividade avaliativa individual. De toda forma, o professor possui autonomia para criar ou adaptar perguntas pertinentes ao contexto da disciplina e utilizar da sua própria criatividade e conhecimento pedagógico para trabalhar o caso de forma diferente, desde que mantenha a história na íntegra. Cabe ao professor optar por atribuir ao desenvolvimento do caso uma nota de avaliação, levando-se em conta os aspectos individuais de cada aluno no decorrer das interações.

## 6.5 SUGESTÃO DE ANÁLISE DO CASO

A seguir, apresenta-se uma análise de cada questão à luz de algumas referências bibliográficas que são indicadas como base para a exposição do conteúdo e discussão das perguntas em sala de aula.

**Questão 1.** O Grupo Elétron tem a inovação como um valor e possui diversas iniciativas para promovê-la, a exemplo do programa e-nova. O que é inovação e qual a importância da cultura de inovação para sustentação das empresas?

Essa é uma questão de ambientação, que não está diretamente vinculada à história. Como o caso é recomendado para o início do plano de curso, esta ambientação é necessária para resgatar algumas definições, aproximando os alunos da temática do caso.

O objetivo é levar os alunos a explorarem os diversos conceitos de inovação, tendo em vista que não há um conceito universal adotado pelas corporações, mas depende do contexto e do objetivo de cada uma delas. Além disso, a questão provoca uma reflexão sobre as razões que motivam as organizações a promover um ambiente de inovação.

Neste contexto, o professor deve abordar os aspectos da competitividade globalizada e das transformações digitais que vêm se desenvolvendo de forma exponencial, influenciando significativamente as relações comerciais. Com a disseminação do conhecimento e abertura do mercado internacional, não basta reduzir custos e oferecer qualidade no negócio, é preciso se diferenciar da concorrência através da inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Como norteador em torno dos conceitos de inovação, o professor pode partir dos conceitos apresentados na terceira e quarta edição do Manual de Oslo. Na terceira edição, o manual apresenta a inovação a partir de 4 tipologias: produto, processo, organizacional e marketing. Já a quarta edição apresenta o conceito a partir de 4 dimensões: conhecimento, novidade, implementação e criação de valor.

Também é recomendado que o professor diferencie os conceitos de invenção e inovação. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) afirmam que ambos exigem criatividade, mas para que uma invenção se torne uma inovação é necessário que ela seja absorvida pelo mercado e comercializada, gerando resultados para o negócio. Ou seja, a invenção é puramente a criação de algo, que pode ter ou não valor e utilidade, já a inovação, necessariamente, precisa gerar valor e ser aplicada.

Na busca da diferenciação através da inovação, há 3 elementos internos indispensáveis: ambiente propício à inovação, pessoas criativas, processo sistemático e contínuo (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). A partir desses elementos, o professor pode aprofundar sobre a relação da promoção de uma cultura de inovação e a sustentação dos negócios, levando em conta o envolvimento de todos os funcionários quando a organização oferece a oportunidade de criar e gerar mudanças.

Neste sentido, Miller e Wedell-Wedellsborg (2013) apontam que, além de ter clareza sobre a importância da inovação para o negócio, é fundamental que a inovação seja relevante para o indivíduo e há quatro razões pessoais que podem levar o colaborador a fazer da inovação uma rotina:

- A inovação pode ajudar as pessoas a alcançarem e superarem suas metas;
- A inovação pode tornar o trabalho das pessoas mais gratificante;
- A capacidade de liderar a inovação é cada vez mais considerada nas decisões pertinentes à promoção;
- A inovação pode transformar o mundo em um lugar melhor.

Portanto, o professor deve abordar as duas perspectivas, tanto a importância da inovação no contexto organizacional quanto individual e como elas se fundem formando uma cultura de inovação. Para explorar um pouco mais, o professor pode ainda apresentar exemplos de formas de incentivo à inovação presentes no mercado brasileiro, como o projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae e a Lei do Bem.

**Questão 2.** Baseado no modelo dos 03 horizontes da inovação, responda: em qual horizonte encontra-se o Programa e-nova e por que a participação dos funcionários de campo é tão importante neste contexto?

Esta questão consiste em uma forma de apresentar o modelo dos 3 horizontes da inovação criado pela McKinsey, uma consultoria de abrangência internacional. Este modelo, amplamente disseminado nas organizações, posiciona as iniciativas de inovação a partir de 3 perspectivas (BLANK, 2019). Os alunos poderão encontrar diversos materiais sobre este assunto e compreender que a inovação pode ser classificada de maneiras diversas.

Neste caso, o professor deve se aprofundar no modelo com a finalidade de que os alunos compreendam a diferença entre a inovação incremental e radical. No horizonte 1, estão concentradas as iniciativas de curto prazo que promovem a melhoria contínua do negócio, estas iniciativas estão diretamente relacionadas com a rotina da operação e são bastante relevantes para o fortalecimento e aprimoramento do negócio. No horizonte 2, concentram-se os projetos de inovação que focam em novos clientes e mercados, desenvolvendo novos produtos e serviços que expandem o negócio. Já o horizonte 3 concentra as iniciativas cujo resultado ainda é desconhecido, as quais precisam ser testadas para ser validadas. Neste horizonte, são exploradas novas oportunidades e caminhos desconhecidos, portanto, seus resultados são de longo de prazo (BLANK, 2019).

Neste ponto, o professor pode relacionar o horizonte 1 com a inovação incremental e os horizontes 2 e 3 com a inovação radical. A inovação incremental caracteriza-se por melhorias nos produtos, serviços e/ou processos que já estão incorporados na organização, agregando vantagem competitiva. A inovação radical ocorre a partir do desenvolvimento de novos produtos e serviços e provoca uma mudança estrutural no negócio (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). É válido que o professor apresente exemplos reais de inovações de ambas as categorias para que os alunos consigam visualizar de fato as diferenças.

Após esta contextualização, o professor deve posicionar o Programa e-nova como um propulsor da inovação incremental (horizonte 1) no Grupo Elétron, tendo em vista que se trata de um programa de geração de ideias com restrições de custo para a implantação. O professor pode destacar que existe a possibilidade de surgirem ideias disruptivas em um programa como este, mas, essencialmente, o seu objetivo é disseminar a cultura de inovação através das pequenas melhorias. Como apresentado pelo personagem Rodrigo durante a integração dos novos membros da equipe, as ideias do programa são simples, de baixo custo e rápidas de implementar, características típicas de inovações incrementais.

Conforme Davies e Buisine (2018), uma cultura de inovação é aquela que torna o pensamento inovador algo natural no trabalho e isso vale para todos os níveis de colaboradores. Ou seja, a inovação deve ser estimulada e estar acessível a todos. Portanto, além de saber classificar os tipos de inovação, como futuros gestores, os alunos devem compreender por que a participação dos níveis operacionais é tão importante para o processo inovativo nas organizações.

Como apontado pelo gerente na introdução do caso, os eletricitistas e leituristas são aqueles que de fato conhecem as dores do cliente e da operação, pois estão mais próximos dos

consumidores ao fazer contato pessoal com eles no momento da leitura do medidor de energia ou na realização de alguma manutenção. Através deste contato pessoal, a linha de frente consegue captar *insights* que podem ser valiosos para o processo inovativo. Ouvir os clientes e estar atento às suas necessidades é uma prática importante, pois “os clientes são a maior fonte de inovação que qualquer empresa pode ter” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 98).

Quando um programa de inovação não alcança esses funcionários, ele acaba limitado às fronteiras internas do negócio, focando mais nos processos administrativos e institucionais. Isso é o que está ocorrendo com o Programa e-nova, considerando que a participação expressiva vem dos funcionários administrativos. Dessa forma, o programa passa a atender muito mais a expectativa do cliente interno (funcionários) do que a expectativa do cliente externo (consumidor).

Por isso, o gerente do Grupo Elétron preocupa-se com o engajamento dos funcionários de campo no Programa e-nova. Ele sabe que a aproximação com o *core business* da empresa é fundamental para a identificação de novas oportunidades para inovar. Se o eletricitista e o leiturista não forem envolvidos no programa, dificilmente essas oportunidades serão conhecidas pela área de inovação.

**Questão 3.** Quando o gerente pontuou sobre a preocupação com o engajamento dos funcionários de campo no programa, Eliane prontamente afirmou que precisaria do apoio dos Padrinhos e Multiplicadores para melhorar o alcance. Qual o papel da liderança na promoção da cultura de inovação e quais características o líder deve ter para ser de fato um promotor? Os papéis e responsabilidades dos Padrinhos e Multiplicadores apresentados por Eliane estão adequados?

A temática da liderança no contexto da inovação é bastante relevante, especialmente para alunos que estão trilhando a carreira de gestão e, possivelmente, assumirão o papel de líder. Na visão de Davies e Buisine (2018), líderes são elementos-chave na promoção da cultura de inovação e há dois elementos importantes que podem interferir na relação de influência do líder: a distância do poder e a tolerância à incerteza. Para que o funcionário se sinta confortável no processo de inovar, é importante que o ambiente seja de compartilhamento e que haja tolerância ao erro.

“A chave para criar uma cultura corporativa é não declarar guerra aos sistemas, processos e políticas, mas abrangê-los e reformulá-los de modo a suportarem e aperfeiçoarem ativamente o comportamento criativo” (MILLER e WEDELL-WEDELLESBORG, 2013, p. 33). Ou seja, o líder tem o papel de construir um ambiente propenso ao processo criativo aliado às estratégias da organização, de modo que os colaboradores tenham consciência da sua liberdade de pensar, criar, testar e validar, canalizando estes esforços para os objetivos estratégicos.

Como direcionamento ao professor, apresenta-se algumas atitudes e comportamentos do líder, propostos por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), que podem favorecer a criação deste tipo de ambiente:

- Buscar continuamente a colaboração entre todos e criar um ambiente de corresponsabilidade;
- Ser motivador e automotivado;
- Preocupar-se com o tratamento das pessoas;
- Correr riscos;
- Ter compromisso com a mudança;
- Dar a cada colaborador a possibilidade de propor ideias;

- Não punir erros ou fracassos pela tentativa de inovar.

Olhando para os papéis e responsabilidades atribuídos aos Padrinhos e Multiplicadores do Programa e-nova, observa-se que eles estão bem alinhados com as práticas supracitadas. Os Padrinhos e Multiplicadores atuam como facilitadores e disseminadores do programa ao ter o compromisso de remover obstáculos à inovação local e ter liberdade para criar ações de engajamento, além de estarem capacitados para auxiliar os funcionários no uso da plataforma.

A presença de Padrinhos e Multiplicadores locais diminui a distância da área corporativa de Inovação do Grupo Elétron com as demais unidades de negócio, descentralizando a comunicação e concedendo mais autonomia para as unidades criarem este ambiente propenso à inovação conforme as particularidades de cada uma delas.

**Questão 4.** O gerente pontuou três frentes específicas que podem ser trabalhadas em prol do engajamento: comunicação, fluxo de avaliação e incentivo. Defina pelo menos uma fraqueza do programa em cada frente e monte um plano de ação para cada uma delas conforme o modelo do Anexo B.

Após a reflexão sobre liderança, esta questão tem como finalidade provocar o aluno a pensar como um líder e estimular sua criatividade na construção de possíveis soluções para o engajamento dos funcionários no programa.

Mas antes de pensar em soluções, os alunos devem identificar quais são as fraquezas do Programa e-nova. Na frente de comunicação, o professor pode recordar dois trechos específicos do caso. O primeiro, na introdução, quando o gerente afirma que há relatos de que alguns eletricitas nem sequer sabem do programa, e o segundo, na finalização do teste em campo, quando o eletricista informa que não sabe como se cadastrar na plataforma. Esses trechos revelam que o programa precisa ser melhor divulgado dentro do Grupo Elétron e alguns tutoriais de apoio poderiam ser desenvolvidos para auxiliar no cadastro.

Quanto ao fluxo de avaliação, dois gargalos foram apresentados no caso: o processo de maturação das ideias e a avaliação técnica. Na maturação, a demora para os autores e especialistas responderem as solicitações acaba impactando no fluxo. Portanto, é válido questionar se o acionamento deles via plataforma é o melhor método de amadurecimento das ideias. Já o problema da avaliação técnica encontra-se no grupo restrito de avaliadores para ideias relacionadas à manutenção e operação da rede. Ou seja, há uma centralização desta avaliação que, por natureza, é mais demorada por exigir uma análise mais cuidadosa.

A terceira frente diz respeito aos métodos de incentivo à participação dos funcionários no programa. Duas práticas foram mencionadas na história: premiação anual e troca de prêmios na loja virtual. Considerando que os funcionários de campo não conhecem bem o programa e não sabem interagir na plataforma, uma loja virtual pode não representar o melhor meio de recompensa. Além disso, reduzir o reconhecimento dos participantes a apenas um momento no ano pode desestimular o engajamento contínuo ao longo dos meses.

Discutidas as fraquezas, para o levantamento das possíveis soluções, o professor deverá agir como um facilitador, instigando os alunos com alguns questionamentos, como: quais seriam os meios de comunicação mais efetivos para disseminar o programa para os funcionários de campo? Valeria a pena descentralizar a avaliação das ideias? quais são os fatores motivacionais dos indivíduos? Quais os diferentes tipos de recompensas/reconhecimentos que a ciência da gestão de pessoas recomenda? Dessa forma, os alunos poderão resgatar conhecimentos adquiridos em outras áreas do conhecimento.

O ideal é que a construção dos planos de ação seja feita de forma colaborativa a fim de que os alunos possam experimentar uma sessão ideação, afinal esta é uma prática frequente em organizações inovadoras.

## REFERÊNCIAS

BLANK, Steve. Disruptive Innovation: McKinsey's Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here's Why It No Longer Applies. **Harvard Business Review**. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies>. Acesso em: 18 de nov. de 2022.

CARVALHO, Helio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

DAVIS, Muriel; BUISINE, Stéphanie. Innovation Culture in Organizations. *In*: CHOUTEAU, Marianne; FOREST, Joëlle; NGUYEN, Céline (org.). **Science, Technology and Innovation Culture**. Iste, 2018. p. 101-115.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

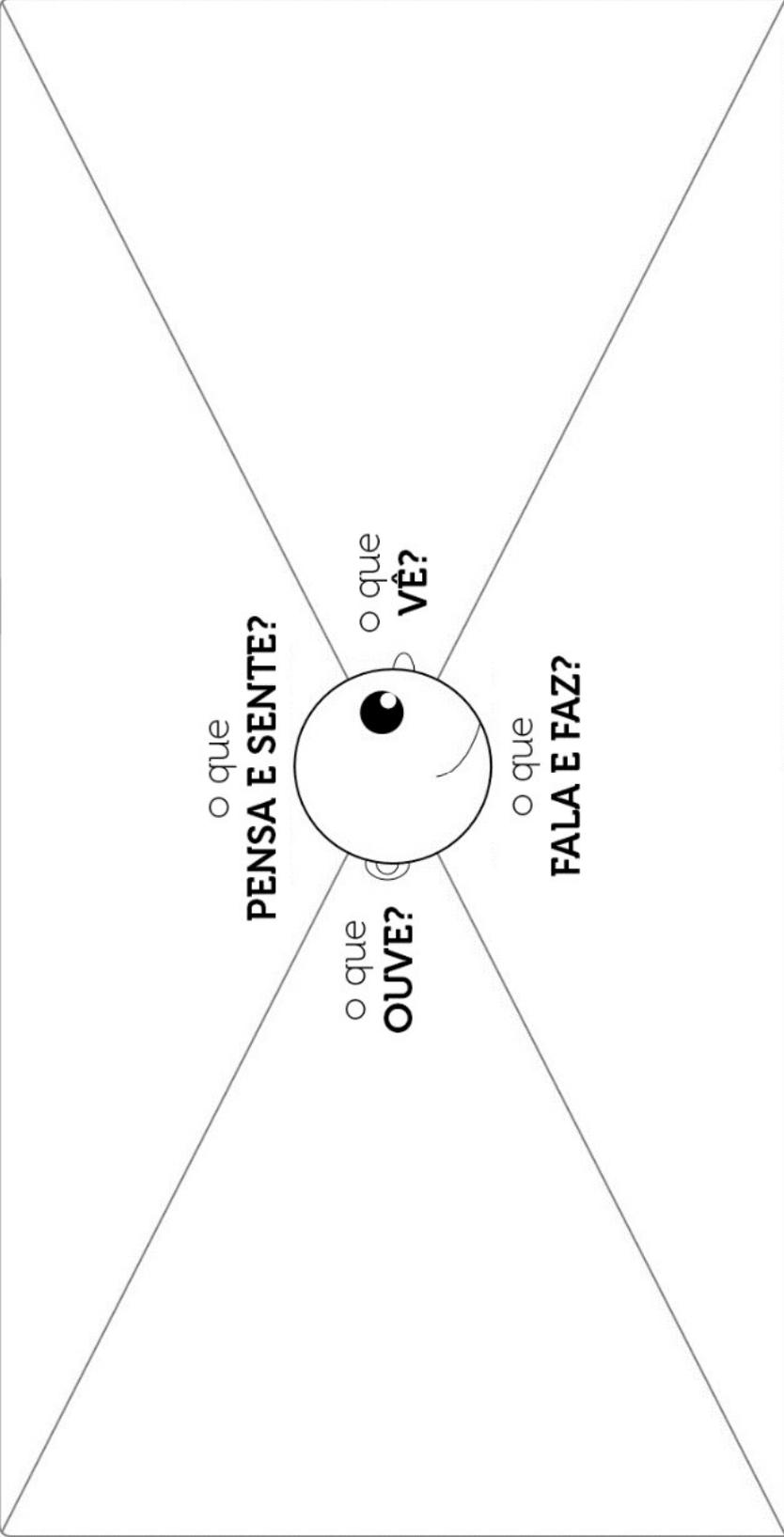
INOVAÇÃO SEBRAE. Estratégia e gestão: conheça o mapa da empatia e saiba como usar. 2018. Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/conheca-o-mapa-da-empatia/>. Acesso em: 18 de nov. de 2022.

MILLER, Paddy; WEDELL-WEDELLSBORG, Thomas. **Inovação como Rotina: Como ajudar seus colaboradores a transformar ideias criativas em realidade**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2013.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 18 de nov. de 2022.

OCDE. **Oslo Manual 2018**: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1669249732&id=id&accname=guest&checksum=EEF976AD83DD5F428EB1D0057D627091>. Acesso em: 18 de nov. de 2022.

**ANEXO A – MODELO DE MAPA DA EMPATIA**

<p>Nome: _____</p> <p>Idade: _____</p>	 <p>o que <b>PENSA E SENTE?</b></p> <p>o que <b>OUVÊ?</b></p> <p>o que <b>VÊ?</b></p> <p>o que <b>FALA E FAZ?</b></p>	<p>quais são as <b>NECESSIDADES?</b></p>
		<p>quais são as <b>DORES?</b></p>

Fonte: Inovação Sebrae (2018).

## ANEXO B – MODELO DE PLANO DE AÇÃO

<b>PLANO DE AÇÃO</b>			
<b>FRAQUEZA/PROBLEMA</b>	<b>SOLUÇÃO</b>		
<b>OBJETIVO</b> (O que se espera alcançar através da solução?)			
<b>COMO</b> (O que deverá ser feito para colocar a solução em prática?)			
<b>QUEM</b> (Quem é a pessoa responsável pela solução? Outras pessoas precisarão ser envolvidas?)	<b>QUANDO</b> (Quando a solução deverá ser testada? Deverá ter alguma frequência?)	<b>ONDE</b> (A solução precisa de um lugar/canal específico para ser desenvolvida?)	<b>QUANTO</b> (Há algum custo para testar a solução?)

Fonte: Adaptado de Daychoum (2013).

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DOS CICLOS DE PROJETOS DO PROGRAMA

