



Márcia Martins Maluf

TRILHANDO O CAMINHO DA INFORMAÇÃO
A INOVAÇÃO

Belo Horizonte

1999



MARISA MARTINS MALUF

TRILHANDO O CAMINHO DA INFORMAÇÃO À INOVAÇÃO

1998

Marisa Martins Maluf

Trilhando o caminho da Informação à Inovação

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da Informação da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof. Ana Maria Cardoso
Doutora em Ciências-Comunicação

Belo Horizonte
Escola de Biblioteconomia
Universidade Federal de Minas Gerais
1998

FOLHA DE APROVAÇÃO

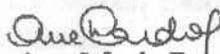
Título da Dissertação: "Trilhando o caminho da informação à inovação"

Nome da aluna: MARISA MARTINS MALUF

Data: 11 de agosto de 1998

Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, aprovada pela banca examinadora, constituída pelos professores Ana Maria Pereira Cardoso, Ricardo Rodrigues Barbosa, Marta Araújo Tavares Ferreira e Sérgio de Oliveira Birchall.

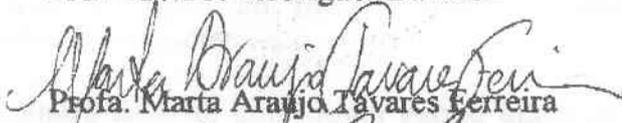
Belo Horizonte(MG), 11 de agosto de 1998.



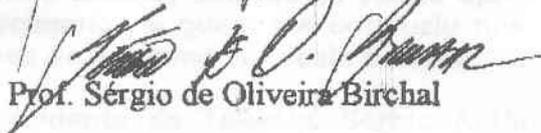
Profa. Ana Maria Pereira Cardoso
Orientadora



Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa



Profa. Marta Araújo Tavares Ferreira



Prof. Sérgio de Oliveira Birchall

AGRADECIMENTOS

Todo o caminho percorrido até aqui me remete à alegria de constatar que as possibilidades vão se construindo com a contribuição, dedicação e ensinamentos que recebemos de tantos amigos e pares, tornando possível a retribuição para tantos outros que possam se beneficiar com este estudo.

É com carinho que faço os meus agradecimentos.

A meus pais, José e Dilene, que me abriram o caminho para o conhecer.

Ao meu filho, Bruno, que me ensina a cada dia a importância da aprendizagem contínua.

À minha irmã, Ana Maria, pelo carinho e apoio para que este trabalho se finalizasse.

À Ana Maria Cardoso, por sua orientação consistente e dedicada, e pela acolhida a cada passo dado neste trabalho.

À direção e ao corpo docente da Escola de Biblioteconomia da UFMG, que me guiaram para o encontro dos referenciais teóricos desta pesquisa.

À Neide Vieira Duarte, com quem venho aprendendo a arte do auto-conhecimento, e quem me conduziu nas reflexões acerca das questões de fundamento deste estudo.

Ao Vice-presidente da Telemig, Sérgio Antônio Rodrigues da Silva Braga, que não só deu seu consentimento, mais ainda, incentivou a autonomia, condição essencial para a realização desta pesquisa.

Aos colegas da Telemig que, com presteza e envolvimento, responderam às questões-chaves deste estudo, possibilitando a realização desta pesquisa na Telemig, onde aprendi a gostar e lutar pelo seu crescimento e transformação.

A muitos outros que, de uma forma e de outra, me iluminaram nesta caminhada.

Resumo

Discussão, através da análise de um caso específico, do caminho da informação à inovação, com as conseqüentes exigências de transformações, tanto no perfil profissional, quanto na formulação dos modos convencionais de realização do trabalho.

A pesquisa tem como questão central a análise das mudanças que vêm sendo efetivadas nas práticas empresariais, para permitir o trabalho com informação. Como subsídios, foram definidos o conceito de Informação, o novo perfil profissional e os fatores fundamentais de transformação do ambiente empresarial que, segundo Gifford Pinchot, permitem o uso da informação ligada à inovação.

Sumário

Relação de tabelas

Tabela 1	- Distribuição da amostra por grupo funcional	59
Tabela 2	- Cálculo amostral de estimativa de erro pela proporção	60
Tabela 3	- Dos objetivos e estratégias	63
Tabela 4	- Do foco no cliente	69
Tabela 5	- Da valorização de experimentos e riscos	72
Tabela 6	- Do erro como experiência de aprendizagem.....	75
Tabela 7	- Da tomada de decisão	79
Tabela 8	- Do tempo disponível para exploração de idéias ...	83
Tabela 9	- De equipes de projetos auto-gerenciáveis	87
Tabela 10	- Dos empreendedores internos	90
Tabela 11	- Dos patrocinadores	95
Tabela 12	- Da liberdade de escolha	97
Tabela 13	- Das fronteiras e comunidade organizacional	103
Tabela 14	- Da avaliação	105

1	Introdução	8
2	Referencial teórico	
2.1	Informação e inovação – uma concepção de trabalho	17
2.2	Referencial do desenvolvimento do profissional no decorrer do tempo	23
2.3	Dos princípios burocráticos aos princípios da inovação	30
2.4	Categorias básicas essenciais ao ambiente empresarial inovador	32
2.5	Práticas empresariais em uma empresa inovadora – um novo parâmetro	37
3	A empresa pesquisada	42
	A empresa pesquisada: Telecomunicações de Minas Gerais S/A – TELEMIG	
	Contextualização e os aspectos relevantes de sua forma de conduzir o empreendimento telecomunicações no estado mineiro	
4	Procedimentos metodológicos	
4.1	Da metodologia	56
4.2	Coleta de dados.....	57
4.3	População e amostra.....	58
5	Resultados da pesquisa	62
6	Considerações finais	109
7	Anexos	
7.1	Anexo I - Organograma Telecomunicações de Minas Gerais S/A	116
7.2	Anexo II - Questionário	117
7.3	Anexo III - Roteiro para entrevista semi-estruturada	122
8	Referências bibliográficas	123

1 - Introdução

O Brasil, a exemplo de outros países, não fugiu, na última década, ao grande desafio da transformação da era Industrial para uma nova era: a era da Informação. O significado de transformação "dar nova forma; tornar diferente do que era", traduz um ambiente onde assistimos com frequência o velho morrer e o novo emergir.

Neste processo de transformação, é significativo o número de empresas que têm buscando algum tipo de iniciativa voltada à mudança. Mas, transformação é mais que uma mudança. É o processo de passagem de um paradigma antigo para um novo paradigma, com um sentido qualitativo de elevação do nível de consciência. Exige substituição de paradigmas até então tidos como dogmas, abrindo espaço para o desconhecido, que traz consigo o desejo de experimentar formas e sistemas pouco praticados e conhecidos. É este o campo propício para se realizar o que podemos na verdade chamar de trabalho. O trabalho exige a investigação, a pesquisa continuada, o tentar, o errar, o acertar, o *inovar*. E para que haja trabalho, aqui concebido como *a ação de transformar*, necessariamente se encontra a *informação*. Num organismo, os processos estão organizados a partir da informação. A informação é que orienta, ordena a ação de transformação. Diante do novo, do desconhecido, obtêm-se uma informação, que se alia a conhecimentos acumulados formando novas compreensões, num processo incessante em que se produzem novas informações que, por sua vez, vão orientando e dirigindo novos trabalhos. *Se a informação cessa, cessa o trabalho, enquanto ação transformadora, enquanto inovação.*

Trata-se de inovação enquanto prática sistematizada adotada por empresas empreendedoras, que vêm contribuindo para a alteração de uma economia “gerencial” para uma economia “empreendedora”.

Cada dia mais verifica-se que, em suas análises, os economistas mostram o impacto que os empreendedores provocam na economia. Conforme afirma Peter Drucker, em seu livro - Inovação e Espírito Empreendedor -, “para os economistas o “empreender” é um evento “meta-econômico”, algo que influencia profundamente, e, deveras, molda a economia, sem fazer parte dela.” (p.18-19)

Ressalta ainda: “Realmente, os eventos que explicam por que o empreendimento se torna eficaz, provavelmente, não são, em si, eventos econômicos. As causas, possivelmente, estariam nas mudanças em valores, percepções, atitudes, e, talvez, em mudanças na educação.” (p.19)

Inovação é, portanto, uma prática sistematizada do trabalho; faz parte integrante do trabalho. Ela requer conhecimento, requer muito engenho. Necessita um trabalho árduo, concentrado e deliberado, demandando muito em diligência, em persistência e em comportamento.

De acordo com Peter Drucker :

“Inovação é uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras.” (p. 46)

Ainda afirma:

“Quando a inovação é percebida pela Organização como algo contra a sua natureza, como nadar contra a corrente, ou senão um feito heróico, não haverá inovação. Inovação deve ser parte essencial do rotineiro, a norma, senão a rotina.” (p.210)

É dentro deste processo de transformação, aliando informação e inovação, que esta pesquisa está motivada. Todo este processo exige uma nova forma de concepção e realização do trabalho, em um novo ambiente empresarial.

Neste sentido, e em busca deste novo ambiente empresarial, é que se deve a escolha da Telemig enquanto campo de investigação para a pesquisa, por se tratar de uma Empresa que vem procurando se adequar a esta nova realidade empresarial.

O atual modelo de telecomunicações do Brasil caracteriza-se pelo atendimento à demanda de serviços em caráter de monopólio, através do Sistema TELEBRÁS (composto pela Holding TELEBRÁS, pela EMBRATEL e por 27 operadoras estaduais) e mais 4 empresas independentes.

Este modelo, no entanto, está sofrendo mudanças significativas. A Telebrás será dividida em 12 Empresas, para fins de privatização. O modelo de privatização além da criação de 12 holdings virtuais - que controlarão as três áreas regionais (Tele Norte-Leste, Tele Centro-Sul e Telesp), as oito celulares da banda A e a Embratel - prevê as condições de competição futura, ou seja, a "dinâmica competitiva".

Tele Norte-Leste - abrange os Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, *Minas Gerais*, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima, numa área em que vivem 54% da população brasileira, responsável por 39% do PIB, com 37.106 empregados, 5.642.452 terminais fixos e um grau de digitalização de 73% ao final de 1997. Esta regional detém a maior área de serviços, com grande variedade de características em seu mercado e grande potencial de crescimento.

Tele Centro-Sul - inclui os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre, onde vivem 24% da população brasileira, responsável por 25% do PIB, com 3.694.939 terminais fixos e grau de digitalização de 69%. Esta região tem tamanho substancial, forte demanda de curto prazo, atratividade estratégica e grande taxa de crescimento.

Telesp - cobre o Estado de São Paulo, numa área onde vivem 22% da população brasileira, responsável pela geração de 36% do PIB, com 24.162 empregados, 5.074.239 linhas fixas e grau de digitalização de 75% no final de 1997. É uma área com forte potencial de crescimento e alto volume de investimentos realizados ou em fase de realização.

Embratel - Operadora de serviços de longa distância nacionais e internacionais, comunicação de dados, serviços via satélite e outros, com excelente infra-estrutura de cabos ópticos terrestres e submarinos, sistema doméstico de telecomunicações via satélite. Empresa de alta tecnologia, com alto volume de investimentos realizados.

A privatização total está prevista para junho de 1998. Nos primeiros anos, tanto a Embratel quanto as três novas operadoras regionais enfrentarão concorrentes em suas respectivas áreas.

O cenário final - após um prazo ainda a ser definido - prevê que um número ilimitado de novos participantes venha a concorrer, oferecendo qualquer serviço, sem restrições regionais.

Em 1995 constatou-se o sepultamento do monopólio previsto no artigo 21 do Código Brasileiro de Telecomunicações, abrindo caminho para o processo de privatização. Depois veio a Lei mínima,

em julho de 1996, permitindo a entrada da iniciativa privada na banda B celular, nos serviços de valor adicionado e nas comunicações via satélite. Finalmente, em 1997, veio a redefinição do modelo institucional com a Lei Geral de Telecomunicações.

O papel do governo deixa de ser o de oferecer serviços de telecomunicações e passa a ser o de definir, através da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), normas, grandes projetos, rotinas fiscalizadoras e, principalmente, defender a sociedade. Cabe à iniciativa privada investir, disponibilizar.

É um momento de total mudança. *Competição e privatização caracterizam os novos modelos.*

Presencia-se as telecomunicações desempenhando um papel estratégico no projeto nacional do governo, conforme depoimento dado pelo próprio Presidente Fernando Henrique Cardoso, em entrevista dada ao jornalista Ethevaldo Siqueira, diretor da revista RNT - Revista Nacional de Telecomunicações.

Dentro do quadro das aspirações nacionais, o Presidente define as Telecomunicações como a área mais importante, por acelerar o desenvolvimento econômico, aumentar a produtividade, reduzir os desníveis de pobreza, elevar a qualidade de vida de milhões de brasileiros e prestar serviços jamais supostos há duas décadas. Ele ainda afirma: "A época em que estamos vivendo equivale a um novo Renascimento. Embora muita gente ainda veja estas transformações apenas de modo superficial, estamos diante de uma revolução tecnológica que nos leva à globalização [...] Por trás da integração universal há a revolução tecnológica, nas telecomunicações e nas comunicações de modo geral.

Hoje, mais do que em qualquer outra época, a sociedade necessita de mais informação. Vivemos numa sociedade que tem de ser aberta,

para dentro e para fora; que depende, portanto, do progresso tecnológico e, sobretudo, das telecomunicações". (p.15)

Com o cronograma das alterações do Governo no modelo de Telecomunicações, a se realizarem em 98, o cenário das Telecomunicações será radicalmente diferente, a partir de 1999, resultante de todo este processo de privatização e competição.

A abertura do mercado à competição exige da Telemig permanente inovação e não apenas respostas às pressões do ambiente. A competência da Empresa em fazer negócios vantajosos para seus clientes é que lhe garantirá a liderança de mercado.

Frente a este cenário, a Telemig vem passando por um processo de transformação, tendo como marco em sua história a reestruturação organizacional realizada em nov/95. Esta reestruturação não foi um trabalho isolado, mas sim, fruto de todo um processo de transformação empresarial em curso, iniciado em 92, com o programa de qualidade.

Vencida a fase inicial de preparação, envolvendo o desenvolvimento/capacitação e definição de um modelo de qualidade em serviço, iniciou-se o projeto parceria clientes/fornecedores internos, com um amplo ciclo de *workshops* objetivando a sensibilização para a qualidade, pesquisas e diagnósticos, que culminaram na elaboração de planos de ação e a confirmação das necessidades de mudanças significativas.

Com a participação de uma consultoria externa, a Empresa concentrou seus esforços durante todo o ano de 1994 na construção da visão TELEMIG, mapeamento/redesenho de processos, *benchmarking* e elaboração do plano de transformação. A nova arquitetura organizacional, decorrente do redesenho de processos, foi estabelecida em novembro de 1995, com a posse da nova Diretoria e com a criação das Diretorias de Serviço e de Engenharia.

A Diretoria de Serviços tem como foco principal "identificar, fomentar e atender às necessidades dos clientes" e a Diretoria de Engenharia "viabilizar os requisitos definidos pelas unidades de negócio, garantindo a melhor aplicação da tecnologia".

O processo de transformação busca modificar o enfoque empresarial:

<i>De</i>	<i>Para</i>
<ul style="list-style-type: none">• Organização para atender necessidades internas de funcionamento. Empresa de engenharia.	<ul style="list-style-type: none">Organização em função dos clientes e mercado. Empresa de negócios de Telecomunicações.
<ul style="list-style-type: none">• Atendimento pouco diferenciado aos clientes.	<ul style="list-style-type: none">Atendimento diferenciado aos clientes, por segmento de mercado.
<ul style="list-style-type: none">• Processos-chave não integrados dificultando gerência.	<ul style="list-style-type: none">Gerência integrada dos processos-chave.

E tem como principais objetivos:

- Focalizar os esforços empresariais nos clientes
- Aumentar a eficácia e eficiência dos investimentos
- Garantir a excelência das operações empresariais
- Aumentar a eficácia na gestão dos negócios

Presente em todos os 783 municípios de sua área de concessão e atendendo a 3098 localidades, a Telemig ocupa posição de destaque em nível nacional.

Terceira maior operadora do Sistema Telebrás, a Telemig realizou em 1997 investimentos de R\$ 580 milhões. Os esforços continuarão em 1998, com investimentos da ordem de R\$ 700 milhões.

O crescimento de 30% da planta de telecomunicações em 1997, através da instalação de 512 mil terminais, contribuiu para que a rede superasse 2,2 milhões de terminais e a teledensidade atingisse 14,5 terminais por 100 habitantes, com crescimento de 28,3% em relação à teledensidade de 1996.

Com uma expansão de 84% da planta celular, a Telemig, hoje, está apta a habilitar imediatamente novos pedidos de acessos celulares.

Em 1997, a Telemig gerou R\$ 1,9 bilhão de receita operacional bruta, R\$ 1,04 bilhão de receita líquida, apresentou crescimento de 35% na receita de exploração e atingiu o lucro líquido de R\$ 325 milhões.

As suas ações apresentaram uma valorização média superior a 150% em bolsas de valores.

A Telemig se coloca, assim, como uma das empresas de telecomunicações mais rentáveis da América Latina: sua margem líquida atingiu 22,9% em 1997 e o retorno sobre o investimento, 12,4%.

Os esforços empreendidos pela Telemig para atuação em um ambiente de competitividade tem sido um processo de evolução constante, com acompanhamento e busca da melhoria contínua e de inovações, o que exige novas formas de realização do *Trabalho*, com informação aliada à inovação e práticas empresariais que possibilitem as transformações necessárias a este novo ambiente.

Sabendo-se que, para atuar na nova economia empreendedora o gargalo encontra-se em:

- Saber usar as novas informações para se fazer as coisas novas;
- Tornar a inovação uma prática sistematizada, enquanto parte integrante do trabalho;

- Desenvolver um ambiente empresarial cujas práticas sejam favoráveis ao desenvolvimento de inovações;

pergunta-se :

- Qual tem sido a resposta empresarial para acolher uma nova forma de atuação dos profissionais, necessária no contexto da inovação?

Um estudo mais aprofundado de como as práticas empresariais vem respondendo a este novo ambiente competitivo, certamente poderá abrir o caminho para mudanças e transformações, encontrando algumas respostas e iniciando novas perguntas .

É nesta direção que se delinea o objetivo da presente dissertação. Através da análise das práticas da Telemig, pretende-se contribuir para uma compreensão de como as empresas estatais, que se encontram neste processo de transformação, vêm respondendo ao desafio da nova economia empreendedora, exigente de novas formas de realização do trabalho, que incluem a interação informação-trabalho-inovação.

2 - Referencial Teórico

2.1 - Informação e inovação - uma concepção de trabalho

Para a grande maioria dos historiadores, a humanidade vivenciou três fases de significativas mudanças. A primeira se caracterizou como “revolução agrícola”, constituindo uma sociedade agrária que durou milhares de anos, tendo como principal recurso a agricultura. A segunda, chamada “revolução industrial”, constituiu uma sociedade industrial que começou cerca de 300 anos atrás e veio até os dias de hoje, tendo como principais recursos as matérias-primas e os bens produzidos. A terceira fase está se caracterizando como a “revolução telemática”, estabelecida a partir da associação das Telecomunicações com a Informática, constituindo uma sociedade da Informação, cujo recurso é intangível, abstrato e simbólico - a informação.

Embora tenha aqui denominado as fases de mudança como revolução “agrícola, industrial e telemática”, conforme apresentadas na literatura, torna-se importante considerar o posicionamento de Alvin Toffler (1983) , quando coloca em seu livro “Previsões e Premissas”:

“Se o que eu digo no A Terceira Onda é certo e a tecno-esfera, a socio-esfera, a info-esfera, a bio-esfera e a esfera de poder são todas relacionadas - e sem que nenhuma delas seja a “base” com as demais relegadas à condição de “superestrutura” - então as mudanças são necessárias em todas elas simultaneamente” (p.226-227).

No entanto, esta não é a discussão a que se propõe este trabalho. O foco que aqui se apresenta são as implicações diretas na formação da Sociedade da Informação, alterando a ênfase no segmento de linhas de produção para a ênfase em serviços cada vez mais personalizados e exigindo, como consequência, maior nível de qualificação, empreendimentos mais flexíveis, atendimento pronto e rápido às exigências dos clientes.

O reflexo desta transformação causa um impacto direto nas organizações, que precisam incluir a *Informação*, enquanto *necessária e imprescindível*, como o quarto fator de produção, ao lado do capital, dos recursos humanos e da matéria-prima.

Para Peter Drucker(1988), as empresas não terão outra escolha a não ser lastrear toda sua atividade na informação, que vai comandar a concepção e a produção de bens e serviços; informação que virá principalmente dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores, dos funcionários, das análises econômicas, políticas, sociais e tecnológicas e que possibilitará respostas, perguntas, decisões e ações acertadas por parte das empresas realmente competitivas.

Segundo Gifford Pinchot (1989),

“As empresas descobrirão que a melhor resposta que podem dar à exploração de novas informações é encontrar maneiras para utilizá-las a fim de se tornarem melhores nas espécies de negócios que elas já conhecem - em outras palavras, inovar” (p.7-8).

Para se entender o significado da Informação como insumo básico para o trabalho, partiremos do significado de sistema, equilíbrio, desequilíbrio, entropia e neguentropia. Um sistema é definido por Ludwig Von Bertalanffy como um “complexo de elementos em

interação. O seu eventual equilíbrio demonstra-se como um estado passageiro; o desequilíbrio como estado constante". (Dantas, 1994,p.48)

O desequilíbrio caracteriza um sistema em movimento, crescimento, evolução, e o equilíbrio um estado que repousa na imobilidade.

Um sistema, em seu estado equilibrado final, não mais produz trabalho - a informação cessa; porém, em seu estado desequilibrado inicial é repleto de informações, com possibilidades, alternativas, liberdade de escolha , capaz assim de gerar trabalho. "Se a capacidade de gerar trabalho mede a entropia de um sistema, a capacidade de fazê-lo mede a sua neguentropia, termo cunhado nos anos 50 por Léon Brillouin". (Dantas, 1994, p.54)

O grande passo das formulações de Brillouin reside no relacionamento definitivo entre informação e entropia.

Para clarear este relacionamento, será usado e explorado o exemplo da caça e do caçador, usado por Marcos Dantas em sua tese "Trabalho com informação".

Um predador que sai à caça obriga os membros de uma manada, que antes se espalhavam natural e calmamente (como um ambiente em crescente entropia), a se reunirem e fugirem numa única direção, com as fêmeas tentando proteger as crias, os machos tentando proteger o grupo.

A ordem que se instala envolve tanto predador quanto caça, onde mutuamente são emitidas informações em função das exigências negentrópicas de cada um, isto é, em função dos objetivos de cada um de continuarem vivos.

Ao iniciar a caça, o predador pode contar com razoável segurança quanto aos seus resultados, mas na ação mesma ele não sabe exatamente qual será a sua vítima, quanto tempo correrá atrás dela, nem mesmo se terá êxito. O predador possui, ao iniciar a sua atividade de caça, uma gama de alternativas e possibilidades oferecidas pelo sistema no qual está inserido, mas desconhece a priori quais efetivamente se concretizarão. Essas alternativas, que definem os limites possíveis à ação, dimensionam a incerteza inicial do predador sobre o seu ambiente. O sistema que se põe em ação deverá selecionar, remover, eliminar esse conjunto de incerteza, através da interação real dos múltiplos elementos do ambiente, entre si, como por exemplo, informações sensoriais (visão, olfato, audição, etc) e motores (pernas, asas, etc), percepção de formas no ambiente (árvores, buracos, etc) com os quais podem contar caçador e caça.

A partir da incerteza inicial, a ação tende a concentrar-se num único objetivo: o predador, em algum momento, escolhe em definitivo a sua presa, eliminando outras alternativas. A atividade de caça pode efetivar-se ou não, dependendo das possibilidades de fuga utilizadas pela caça.

Em cada caso concreto, caçador e caça acabarão empregando mais ou menos tempo para consumir o processo. O tempo de trabalho que precisaram gastar correspondeu ao tempo consumido na remoção de mútuas incertezas.

Todo este processo implicou a realização de trabalho determinado pelas alternativas e possibilidades efetivamente adotadas durante a ação. Quanto mais incerteza, quanto mais informações, quanto mais alternativas de escolha, quanto mais decisões, mais trabalho se realizou.

“Portanto, a quantidade de trabalho a ser realizado por um sistema, que busca manter sua neguentropia, acabará determinada pela dimensão da informação que efetivamente processou, a partir da incerteza inicial”(p.61).

Com base nesta fundamentação, Dantas chega ao conceito de informação:

“Informação é um processo interativo que orienta a direção e o tempo do trabalho que um dado sistema precisará realizar para sustentar a sua neguentropia” (p.61).

Feita a correlação existente entre informação e trabalho, e diante dos elementos pertencentes a esta correlação, pode-se afirmar que, o convívio com ambientes de incerteza, a necessidade de buscar, analisar, escolher e decidir dentre alternativas advindas do processo informacional requerem a qualidade do pensar e agir, exigindo assim um perfil profissional diferenciado daquele existente na Era Industrial.

Em entrevista dada a AMANA-KEY, organização especializada em *management*, quando de sua primeira visita ao Brasil, Peter Senge afirma que dentre os grandes desafios, que estes tempos de acelerada transformação trazem às organizações, está o de desenvolver a qualidade do pensar de uma forma tal que os “atores locais” vejam cada vez melhor o sistema maior no qual estão operando.

Pode-se verificar esta mesma afirmativa feita por Robert Tomasko (1994):

“Quando o trabalho na Empresa consistia principalmente de organização da mão-de-obra manual, quando os mercados eram locais e suas mudanças ocorriam lentamente, e quando era estável a base de

conhecimento da qual o sucesso competitivo dependia, fazia muito sentido a hierarquia unitária, com gerentes acima de gerentes. A informação necessária para operar a empresa era limitada e podia ser facilmente canalizada por um fluxo para cima ou para baixo. Os trabalhadores tinham de trabalhar e os gerentes tinham de pensar. Porém esta é uma realidade que já desapareceu na maioria dos setores. Os mercados são dimensionados internacionalmente, as regras mudam mais rapidamente do que a capacidade de alguns concorrentes dominá-las, e saber pensar conta muito mais do que músculos” (p.190-191).

2.2 - Referencial do desenvolvimento do profissional no decorrer do tempo

Fruto de pesquisas em literatura, bem como de pesquisa realizada com alguns profissionais (gerentes e empregados) da Telemig, comprometidos com o seu processo de transformação, foi elaborado o seguinte perfil profissional necessário numa organização competitiva, tendo como pressuposto a nova forma de realização do trabalho, enquanto uso da informação ligada à inovação :

- Ter atitude do perguntar, presença ativa e pensante no trabalho, o que possibilita agregar novas idéias, descobrir novos caminhos, contribuindo para a evolução dos processos.
- Romper com as certezas pré-estabelecidas, colocando-se frente à realidade como esta se apresenta, adotando uma atitude de abertura e análise às alternativas e idéias emergentes.
- Propor alternativas de solução bem embasadas, solucionando os problemas de maneira simples e eficaz.
- Implementar ações que provocam diferença, criando momento e ritmo para sua intervenção e condições no ambiente para que as transformações sejam promovidas.
- Enfrentar o fracasso não como desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizado.
- Buscar o conhecimento e auto-desenvolvimento de forma permanente, sabendo aproveitar seu potencial, multiplicando-o e provocando seu próprio crescimento.

Diante deste novo perfil, segue-se a questão:

- Qual tem sido o referencial de desenvolvimento dos profissionais ao longo do tempo?

Ao buscar na história as condições em que foram sustentadas a atuação do trabalhador, encontra-se na verdade todo um processo de desenvolvimento das Empresas, a partir, sobretudo, da desqualificação do trabalhador.

Pode-se constatar esta realidade, na obra publicada por Adam Smith, em 1776, intitulada "Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das Nações". Desenvolvendo a teoria do valor-trabalho, Smith argumenta que a riqueza de uma nação depende fundamentalmente do aumento da produtividade do trabalho, que é conseguida através do crescente grau de especialização decorrente da divisão do trabalho.

Além da fragmentação do trabalho, já aparece em sua obra a separação entre teoria e prática, concepção e execução, quando define a função dos filósofos, cuja atividade consiste não em "fazer, mas em observar tudo que os rodeia, e que portanto, são muitas vezes capazes de combinar as potencialidades dos objetos mais simples"(1978,p.17).

Em 1826, James Mill sugere os estudos de tempo e movimento para aumentar a produção, mostrando que a repetição continuada de uma operação aumenta a rapidez com que ela é realizada. Argumentava que o conjunto ideal de operações a serem realizadas pelo trabalhador exige o estudo rigoroso do processo de trabalho que excede a sua capacidade para determinar. Começa aí o planejamento das ações do trabalhador pelos especialistas; o trabalhador começa a perder o controle do ritmo e tempo de execução do seu trabalho, sendo os seus movimentos determinados externamente a ele.

Taylor acrescentou, à fragmentação do trabalho, a divisão de funções entre gerência e trabalhador. Considerando a impossibilidade dos trabalhadores de acompanhar o progresso tecnológico, a

administração passa a responsabilizar-se pelo planejamento das tarefas dos trabalhadores, cabendo a estes apenas a execução, segundo instruções superiores (Taylor, 1970).

Ficou assim definido o conceito de controle do taylorismo, que assumiu uma conotação inteiramente nova: a necessidade absoluta da gerência impor ao trabalhador a maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado.

Relacionado ao controle, surge a noção de tarefa: o trabalho de cada homem é totalmente planejado pela gerência que fornece instruções por escrito acerca do que, como e em que tempo deve ser feito o trabalho.

A gerência passa a ser científica: realiza estudos e coleta conhecimentos e informações acerca do trabalho, o que não ocorre com o trabalhador, dada a sua suposta incapacidade. Este monopólio do saber sobre o trabalho confere ao gerente poder para controlar cada fase do processo de trabalho que, quanto mais complexo, mais se separa do trabalhador.

Weber (1947) descreveu com grande minúcia as organizações que denominou como burocráticas, observando a fragilidade dessa estrutura racional, enfatizando o enfraquecimento do compromisso dos subordinados frente a existência de regras burocráticas:

- “Uma organização contínua de funções oficiais, ligadas por regras.
- Uma esfera específica de competência. Isso inclui (a) uma esfera de obrigações para realizar funções estipuladas como parte de uma divisão sistemática de trabalho; (b) a atribuição, ao encarregado, da necessária autoridade para desempenhar essas funções; (c) que os meios necessários de obrigatoriedade sejam claramente definidos e seu uso sujeito a condições definidas.

- A organização dos cargos segue o princípio da hierarquia; isto é, cada cargo inferior está sob controle e supervisão de um posto superior.
- As regras que regulam a conduta de um cargo podem ser regras ou normas técnicas. Nos dois casos, para que sua aplicação seja inteiramente racional, torna-se necessária uma preparação especializada. Desta forma, é habitualmente verdade que apenas uma pessoa, que demonstrou um preparo técnico adequado, está qualificada para ser membro do corpo administrativo.
- As regras, decisões e atos administrativos são formulados e registrados por escrito” (p.329 - 330).

Verifica-se, assim, que as práticas empresarias institucionalizadas privilegiaram e continuam privilegiando:

- Barreiras entre pensadores de *staff* e executores de linha, separando concepção e execução.
- Fragmentação do trabalho, através de distribuição de tarefas em detrimento de resultados esperados, tirando do profissional a possibilidade de pensá-lo, criá-lo e controlá-lo;
- Estruturas de muitos cargos, departamentos e funções que oferecem com frequência obstáculos ao fluxo do trabalho, à geração de novas idéias e ao crescimento do senso de compromisso com a missão global da Empresa.
- Autoridade sobre o conteúdo do trabalho dado a pessoas que não realizam o trabalho. O profissional deixa de assumir responsabilidade pela sua própria direção e gerenciamento.
- Critérios paternalistas direcionando o relacionamento empresa-empregado.

Um conjunto de princípios estabelecidos há mais de dois séculos moldou a estrutura, a gestão e o desempenho das empresas nos séculos XIX e XX. Estes princípios se adequaram esplendidamente à Era Industrial, onde as Empresas precisavam aumentar a produção para o atendimento sempre crescente do mercado. A capacidade competitiva era uma questão de fazer com que o pessoal trabalhasse arduamente como a grande opção para se posicionar no mercado competitivo.

Agora, a realidade com a qual as Empresas vêm-se surpreendendo é que o mundo de Adam Smith e sua forma de fazer negócios se transformaram em paradigmas do passado.

É difícil conversar com um empresário que não esteja buscando alterar sua Organização para torná-la mais flexível, suficientemente inovadora e ajustá-la às condições mutantes do mercado, para que consiga chegar a menores preços, com qualidade em seus serviços.

O empresariado, frequentemente, se depara com um ambiente onde se observam:

- Quebra das fronteiras entre mercados, *o que altera a natureza da concorrência.*
- Obtenção de informações sobre os clientes, como as suas preferências e exigências, estabelecendo uma nova base de relacionamento, *o que implica tratamento individualizado.*
- Mudança na natureza da própria mudança, *que faz com que no ambiente atual nada seja constante.*

Diante destas mudanças, autores como Gifford Pinchot, Peter Drucker, Gary Hamel, C.K.Prahalad, Peter Senge e outros trazem um posicionamento quanto à necessidade de uma reformulação dos modos convencionais de realização do trabalho .

Peter Senge (1990) afirma:

“As organizações tradicionais não se interessavam por engajamento e participação. A hierarquia de comando e controle só exigia obediência. Mesmo nos dias de hoje, muitos administradores ainda têm dúvidas sobre se a energia resultante do engajamento pode ou não ser controlada e direcionada, e assim, contentam-se com a obediência” (p.201).

“A pessoa engajada traz dentro de si uma energia, uma paixão, uma empolgação que não podem ser geradas se ela for apenas obediente” (p.201).

Segundo Gary Hamel e C.K.Prahalad (1989) :

“É necessário engajar os empregados intelectualmente e emocionalmente no desenvolvimento de novas habilidades. O desafio só se consolidará se os empregados sentirem uma responsabilidade recíproca pela competitividade.”

Peter Drucker afirma em *The New Society of Organization (1992)* que a organização deve investir em pessoas. A moderna organização consiste em conhecimento de especialistas, portanto têm que ser uma organização de iguais, de colegas e associados. Não pode ser uma organização de chefes e subordinados.

Conforme Gifford Pinchot (1989):

“A Era da Inovação é, na verdade, uma parceira natural da Era da Informação. A despeito de todas as novas informações que temos, existe um gargalo - não da criação de informações, nem de seu armazenamento, ou

do acesso a elas - o gargalo está em se usar as novas informações para se fazer coisas novas”.

“Nossa nova eficiência em criar e distribuir conhecimentos significa que vivemos em uma era na qual a capacidade de inovar efetivamente se tornou o principal determinante do sucesso nos negócios. Mas isso quer dizer que as organizações precisam dar, aos seus empregados, liberdades que sejam mais próximas àquelas dos entrepreneurs” (p.9).

Constata-se assim que, para sustentar o novo perfil profissional, em uma economia empreendedora, mudanças nas práticas organizacionais se farão imprescindíveis para que se consiga uma atuação diferenciada na Era da Informação, assegurando a permanência da Empresa no mercado altamente competitivo.

2.3 - Dos princípios burocráticos aos princípios da inovação

O quadro a seguir reflete, a partir de revisões de literatura, alguns princípios que norteiam as organizações burocráticas; e considerando a nova realidade, a explicitação do porque falham hoje, e o que vem para substituir.

Da informação

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
Informações necessárias ao trabalho com circulação restrita a supervisores.	A informação é elemento que permeia e faz fluir os processos, interações e mudanças na Organização. A sua falta é um fator limitador de realização de projetos.	A informação pertencer a quem está no processo ativo (na atividade).

Da organização do trabalho

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
Nível de produção estabelecido pela divisão do trabalho, estudos de tempo e movimento (máxima realização de que é fisicamente capaz).	A especialização fragmentou de tal forma o trabalho que o trabalhador perde a idéia do processo total ou de sua contribuição.	Organização gerenciada por processo. O trabalho transpõe as fronteiras organizacionais para melhorar o desempenho do processo global.

Da hierarquia de poder

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
Indivíduos em postos superiores têm mais poder que os inferiores, devendo coordenar as atividades destes.	O exercício do poder de hierarquia tem uma importante limitação: -mantem o dependente alienado, gera conformismo e o não comprometimento.	Relação de confiança e liberdade para agir de sua própria maneira.

Do planejamento e execução

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
O trabalho de cada homem é totalmente planejado pela gerência com instruções do que, como e em que tempo deve ser feito o trabalho.	A separação entre concepção e ação impossibilita as pessoas de se apropriarem dos instrumentos conceituais e metodológicos que lhes permitem ultrapassar do nível do mero fazer, para o fazer pensado.	Planejamento e execução integrados, possibilitando comprometimento, caráter de totalidade, responsabilidade e o entusiasmo que inspiram a dedicação.

Do controle

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
As tarefas precisam ser controladas por supervisores, para garantir que as regras sejam obedecidas.	Sistemas de controle montados para controlar pessoas têm uma limitação grave: sufocam aqueles que assumem riscos.	Sistemas de controle baseados na seleção e delegação de poderes às pessoas certas para a administração dos recursos.

Da tomada de decisão

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
Decisões são tomadas no nível superior e informadas aos que executam.	Quem está distante do trabalho que está sendo realizado não tem a compreensão necessária para uma tomada de decisão. Além disto retira, daquele que faz, o comprometimento com o resultado do trabalho.	Poder de decisão sobre seu trabalho, em todos os níveis, para que a Organização seja ágil e inovadora.

Da liberdade

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
O indivíduo não se sente livre para estabelecer por si mesmo uma quota de produção.	O empreendedor precisa de liberdade para ação e direito de propriedade. Designar tarefa a um empreendedor é o mesmo que "casamento arranjado".	Auto-nomeação. Os empreendedores se auto-nomeiam para suas tarefas. Dirão à Empresa onde sentem que darão maior contribuição.

Da liderança

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
O supervisor é a única liderança dos trabalhadores.	A era da inovação precisa de mais líderes que exploram o desconhecido do que a carreira confortável de gerentes do conhecido.	Papel do líder é afastar as interferências burocráticas; trazer uma atmosfera de compreensão e confiança e criar regras do jogo para os profissionais aliam seus interesses aos da Organização.

Da recompensa

Organização burocrática	Por que falham agora?	O que substitui?
Recompensa material ligada a desempenho e baseada na posição hierárquica.	Os sistemas de recompensa das empresas encorajam um comportamento seguro e conservador. Não se equiparam aos riscos da inovação.	Os critérios de promoção mudam de desempenho para habilidade. Recompensas como liberdade para usar intuição e assumir riscos devem ser incorporadas.

2.4 - Categorias básicas essenciais ao ambiente empresarial inovador

A partir dessa fundamentação, o estudo aqui proposto é o de pesquisar como a Telemig, empresa estatal que se encontra num processo de transição de um ambiente monopolista para um ambiente de competição, vem respondendo às questões de seu crescimento empresarial para se manter num mercado competitivo.

Dentro deste espectro, serão focalizadas, especificamente, as práticas empresariais que vêm sustentando a necessidade vital de crescimento da Empresa, no que se refere à exigência de uma atuação diferenciada dos profissionais: auto-gerenciamento, independência, atividade inovadora, presença ativa e pensante no trabalho, flexibilidade, ousadia, que só se revelam através do compromisso com a ação transformadora e dentro da interação trabalho-informação-inovação.

Serão norteadoras desta pesquisa as categorias básicas apresentadas por Gifford Pinchot como essenciais no ambiente empresarial para possibilitar a atuação de empreendedores, quais sejam:

• *Objetivos e estratégias claras*

A empresa deixa claros as estratégias e os objetivos que precisam ser alcançados?

A definição clara das estratégias e objetivos a serem alcançados favorece ao empregado saber, por si só, o que e como realizar seu trabalho, e quando este precisa ou não ser alterado para atingir o objetivo maior da empresa. Objetivos estratégicos claros e desafiantes possibilitam o surgimento de inovações bem alinhadas com o negócio da empresa.

• ***Foco no cliente***

A empresa focaliza os seus esforços em como melhor atender aos clientes?

Quando os esforços da organização são direcionados para o melhor atendimento às necessidades do cliente, inovações produtivas são conseguidas. O foco na política interna leva ao conservadorismo, a projetos mal concebidos e ao fracasso na exploração de tecnologias.

• ***Valorizando experimentos e riscos***

O sistema está montado para encorajar experimentos e admitir os erros como aprendizagem?

Na maior parte das empresas, fala-se muito em assumir riscos, mas raramente os que o fazem são prestigiados. A maioria das coisas boas começam com o inesperado. Resultados negativos inesperados são encarados como fracassos, não como parte de uma série de ações experimentais que levam à compreensão de uma nova oportunidade. Projetar um futuro livre de riscos com base na extrapolação do passado é uma estratégia conservadora, insegura em tempos turbulentos, que impede os empreendedores de encontrarem e testarem futuros viáveis, focalizando a otimização de idéias cujo tempo já passou.

Tanto a inovação como a aprendizagem organizacional requerem tentar coisas, ver o que acontece e aprender com os resultados. Quando aqueles que tentam novas idéias são punidos porque essas idéias deram "errado", duas coisas indevidas ocorrem:

- a) As pessoas param de experimentar;
- b) Os erros são encobertos, não resultando em aprendizagem organizacional.

• *A decisão é do executor*

A empresa permite que as pessoas façam o trabalho sem parar constantemente para explicar suas ações e pedir permissão?

A melhor pessoa para tomar decisões é quem planejou e está colocando a solução em ação, pois tem mais informações e mais experiência no que está desenvolvendo.

• *Tempo disponível*

As pessoas têm liberdade de usar parte de seu tempo para explorar novas idéias?

Novas idéias e palpites requerem exploração antes que possam ser provadas para outros. Quando as pessoas de todos os níveis têm liberdade para usar parte de seu tempo para explorar novas idéias e palpites, sem ter que pedir permissão, torna-se mais possível o surgimento de inovações que depois podem ser passadas para um sistema formal de avaliação.

• *Equipes de projetos auto-gerenciáveis*

A empresa vem trabalhando com equipes de projetos auto-gerenciáveis?

Organizações inovadoras criam equipes interdisciplinares para implementar a inovação e dão a elas poder de decisão. Por exemplo, uma equipe de novos produtos teria, no mínimo, pessoas de marketing, engenharia e produção. Ao invés de levar todas as decisões de volta para os gerentes, os membros da equipe têm poder de representar suas unidades de negócio ou departamentos.

- ***Empreendedores internos***

Como a empresa vem respondendo aos empreendedores internos?

Empreendedores internos são empregados que buscam o crescimento da empresa, rompendo com certezas pré-estabelecidas, adotando atitude de abertura e análise às alternativas e idéias emergentes, propondo alternativas de solução bem embasadas, solucionando os problemas de maneira simples e eficaz, implementando ações que provocam diferença, enfrentando o fracasso, não como desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizado. Eles são os visionários que agem. Eles se tornam os condutores de uma inovação dentro da organização. Pesquisas mostram que empreendedores internos são ingredientes essenciais no sucesso de um processo de inovação.

- ***Patrocinadores***

A organização conta com gerentes que têm habilidade, coragem e motivação para serem patrocinadores efetivos de iniciativas dos empreendedores internos?

Patrocinadores são pessoas com poder ou influência e desejo para apoiar, orientar e encontrar recursos para o projeto de um empreendedor interno e sua equipe. O patrocínio efetivo de inovações requer coragem, determinação e tempo.

- ***Opções múltiplas***

Os empreendedores enfrentam monopólios internos ou são livres para utilizar recursos de outras divisões e fornecedores externos?

As organizações inovadoras dão aos seus empreendedores internos a liberdade de escolher entre uma variedade de recursos ou de

fornecedores internos ou externos, dependendo de quem puder executar o trabalho melhor e mais depressa, compatível com as exigências do cliente.

- ***Cruzando fronteiras e comunidade organizacional***

Qual é a facilidade para a formação de equipes multi-funcionais?

O conhecimento de uma organização está largamente distribuído - um cérebro por pessoa. Para usar este conhecimento mais efetivamente, e para atender os clientes cujas necessidades não são organizadas da mesma forma que o organograma de sua organização, as pessoas devem ajudar-se mutuamente, independentemente das fronteiras internas da organização. Se existe um forte espírito de comunidade organizacional, as pessoas ajudam umas às outras, resolvendo problemas e emprestando recursos além das fronteiras de sua área de atuação.

- ***Avaliação***

Os sistemas de avaliação asseguram um comportamento inovador?

É muito comum desencorajar inovação pela forma com que o desempenho é medido. Existem sistemas de recompensa que encorajam um comportamento seguro e conservador. Não se equiparam aos riscos da inovação.

2.5 - Práticas empresariais de uma empresa inovadora - um novo parâmetro

As categorias básicas apresentadas por Gifford foram fruto de pesquisas em empresas bem sucedidas. Como parâmetro para este estudo será apresentado um exemplo de uma destas empresas.

Reconhecida mundialmente como uma empresa inovadora, a Minnesota Mining and Manufacturing Co.. - 3M - fundada em 1902, possui cerca de 74 mil funcionários em todo o mundo, sendo 6000 pesquisadores. Somam-se quase 70.000 itens, desde letreiros de estradas que refletem com o farol do carro até adesivos Post-it. A empresa faturou, em 1997, aproximadamente US\$ 500 milhões, só com a subsidiária do Brasil . O investimento anual em pesquisa e desenvolvimento fica perto de US\$ 1 bilhão.

Os dados, que aqui serão transcritos, foram obtidos de uma matéria publicada na HSM Management em 6 Janeiro-fevereiro de 1998, fruto de uma visita especial que os profissionais da HSM fizeram a esta empresa.

Como funciona e em que acreditam

“Na 3M enfretamos guerras, depressão, recessão, mudanças sociais e de comportamento, de hábitos e de crenças. Mudamos de pessoal, de CEO. Mas continuamos produzindo os mesmos resultados. Portanto, devemos ter algo diferente. Nossa cultura é muito forte e não mudamos por meio de revolução, e que esta implica destruir para depois voltar a construir. Nós não acreditamos nisso; acreditamos na adaptação permanente, em nos reinventarmos a cada dia. [...] Nosso enfoque consiste em

identificar clientes-chave em cada setor específico e estabelecer uma relação que nos permita entender profundamente suas necessidades. O segredo de nosso negócio, entretanto, é descobrir as necessidades não explícitas, que já existem, mas não são conhecidas pelos próprios clientes”.

(Mark Adam - Vice-presidente de Marketing)

“A inovação é o motor do crescimento”

(Lívio D. DeSimone - CEO e Presidente do Conselho Administrativo)

“Temos duas metas diretamente relacionadas com inovação. A primeira estabelece que 30% de nossas vendas anuais devem ser provenientes de produtos que estejam no mercado há menos de quatro anos. A segunda, e esta é recente, determina que 10% das vendas venham de produtos com apenas um ano de vida no mercado”.

(William Coyne, Vice-presidente de Pesquisa e Desenvolvimento)

“Para ser uma empresa inovadora é preciso utilizar toda sua capacidade para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Ser inovador significa ser líder, ser capaz de implementar com êxito uma idéia criativa. Muita gente tem idéias criativas, mas se essas idéias não forem colocadas em prática não haverá inovação. Por isso, outro passo importante para conseguir uma tradição de inovação está em saber contratar pessoas e dar-lhes absoluta liberdade na hora de trabalhar. É necessário

contar com pessoas criativas e confiar nelas”.

(Mark Adam - Vice-presidente de Marketing)

Segundo Elmer Blackwell e Casey Carlson, dois inventores da divisão de Adesivos, “para que a criação possa explodir e se desenvolver, não devemos nos preocupar com o que as pessoas possam dizer. [...] para criar é preciso observar até os menores e mais sutis gestos das pessoas. Depois, o que vem é como um jogo: devem-se combinar as coisas, porque a invenção surge das associações de idéias que são feitas”.

“A diversidade de pensamento é mais importante que o nível de inteligência. Por isto é necessário que os grupos sejam formados por diferentes tipos de pessoas”.

(Alex Cirillo - Diretor do Departamento de Produtos Gráficos Comerciais)

Informações transcritas:

- “A 3M entende que há no mercado dois tipos de necessidades. Em primeiro lugar estão aquelas que os clientes reconhecem. Em segundo lugar vêm as necessidades que os próprios clientes não sabem que têm - são, evidentemente, as mais difíceis de diagnosticar, exigindo um estudo profundo e preciso das situações a que os clientes estão expostos no dia-a-dia.

Segundo os executivos da 3M, são estas que geram os produtos mais úteis e proveitosos. E, ao descobrir esta necessidade, o inventor tem diante de si um mercado sem concorrência”.

- “Regra dos 15%: Antiga tradição da empresa, motiva os pesquisadores a dedicar até 15% de seu tempo a projetos de iniciativa própria.

Os outros 85% do tempo são aplicados em um sistema de lançamento de produto muito organizado.

Na parte dos 15% tudo é livre. Na etapa dos 85% a gerência organiza o trabalho, disciplina-se o tempo e respeitam-se cronogramas.

Além disso, é fundamental compreender que uma boa idéia é como um bebê: é preciso cuidar dela, protegê-la e alimentá-la para que cresça”.

- “Anos antes da experiência de Air Fry, o criador do Post-it , Spencer Silver havia inventado um adesivo semelhante ao Post-it que acabou não servindo para a finalidade a que se destinava e foi esquecido. Ou seja, 3M muitas vezes chega ao lugar de destino aos tropeções, vivendo de acordo com a filosofia de que só tropeça aquele que está andando”.

Ainda comenta:

“Detalhadamente, a ideologia central da 3M é inovar. “Não matar uma nova idéia de produto”, ter integridade absoluta, respeitar a iniciativa individual e o crescimento pessoal, tolerar erros, oferecer qualidade e confiabilidade e alcançar solução de problemas”.

Considerada, mundialmente, uma empresa inovadora, verifica-se que a 3M está inteiramente focada no cliente. Este é quem orienta as suas ações internas. Procuram dar ao cliente soluções em que ninguém ainda pensou. É como dizem: “um mercado sem concorrência”.

Fica também claro que a inovação é parte da rotina da 3M, onde aplicam a sabedoria do "saber continuar", em detrimento da destruição total para depois construir.

As metas são claras e algumas diretamente voltadas para inovação, sustentadas por práticas empresariais que favoreçam o seu alcance, conforme constatado nos depoimentos.

Salientam-se dois pontos de grande importância:

- Os experimentos são aceitos na fase de desenvolvimento e essenciais na fase de implementação, sem a qual não há inovação.
- A seleção de pessoas é cuidadosa, para que seja possível exercitar a confiança e a liberdade para trabalhar.

Existe a permissibilidade do tentar, do arriscar, do errar e do acertar.

Por acreditar na importância da diversidade de pensamentos, os grupos são formados por diferentes tipos de pessoas, com objetivos comuns.

O tempo de 85%, gasto para implementação das novas idéias, conta com a gerência que, de acordo com o papel que desempenha, pode ser comparado com o de patrocinador, que ajuda a cuidar para que a idéia nasça e se torne uma inovação.

Finalmente, torna-se importante ressaltar que o depoimento dado pelos inovadores vem confirmar o fundamento deste estudo, de que a pessoa possui conhecimentos, vai captando na realidade novos dados que, associados ao que já se conhece, transformam-se em informações, agregando ou modificando seus conhecimentos, que são ingredientes essenciais para o novo, para a descoberta - para a inovação.

3 - A empresa pesquisada

A empresa pesquisada : Telecomunicações de Minas Gerais S/A - TELEMIG

Contextualização e aspectos relevantes de sua forma de conduzir o empreendimento telecomunicações no estado mineiro

O Estado de Minas Gerais se caracteriza pela diversidade e potencialidade de sua economia, apresentando uma extensa área geográfica (587 mil Km quadrados) , população em torno de 17 milhões de habitantes (11% da população brasileira).

Para o atendimento ao mercado mineiro, no que se refere a telecomunicações, o Estado é atendido por três empresas: Telecomunicações de Minas Gerais S/A - Telemig ; Telecomunicações de Brasília S/A - Telebrasil e CTBC - Telecom, única empresa privada que atua neste momento no nosso país, cuja área de concessão, de acordo com as leis que ainda vigoram, se restringe a uma parte da região do Triângulo Mineiro. Telebrasil serve a uma pequena parte do noroeste de Minas. Todo o resto do estado (87%) é atendido pela Telemig.

A história da telefonia no Estado de Minas Gerais iniciou-se em 1876, sendo o serviço operado pela Companhia Telefônica do Brasil - CTB, empresa canadense, responsável pela administração da telefonia no Brasil. Posteriormente, foram inauguradas diversas companhias particulares em todo o território nacional, que atuavam também em Minas. Somente em 1953, foi criada a Companhia Telefônica de Minas Gerais - CTMG.

A CTMG surgira, justamente, pela criticidade que apresentava o quadro da telefonia no Estado.

Diante do movimento dos empresários mineiros para encontrar solução para o grave problema, Pedro Renault Castanheira, mineiro de Barbacena, que pertencia à administração da CTB, se empenhou e conseguiu que o empreendimento (homens do nosso Estado dirigindo a Empresa com autonomia) tivesse êxito.

A administração da CTMG enfrentou várias dificuldades de natureza política, necessitando de uma luta contínua para obtenção de autonomia. Dentre as dificuldades pode-se citar as disputas entre os governos Estadual e Municipal, causando a postergação da implantação do sistema de autofinanciamento em Belo Horizonte.

Não se justificava, na verdade, que Belo Horizonte ainda estivesse lutando com o problema da implantação do autofinanciamento, uma vez que, em 1956, Barbacena, uma cidade mineira, foi a primeira a adotar o novo sistema de forma pioneira, tendo sido seguida por Itajubá e Varginha, em função dos resultados alcançados. Em 1958, 144 cidades brasileiras já o adotavam com êxito, entre elas 7 capitais, mas somente em 1964, a prefeitura aprovou o sistema para Belo Horizonte.

O autofinanciamento envolvia, naquela ocasião, a instalação no País de 126.170 novos terminais, representando cerca de 13% do total de telefones em funcionamento no Brasil.

Outro exemplo, que também exigiu bastante empenho e persistência por parte da CTMG, foi a implantação do sistema de microondas. O projeto era considerado um dos mais arrojados empreendimentos no setor da telefonia no País, tendo como objetivo a interligação de Petrópolis a Brasília, com derivações em Belo Horizonte, Uberlândia e Goiânia. O plano foi proposto à Presidência da República em 1958, mas não foi implementado, mais uma vez por razões políticas. Somente em 1962 foi instalado o sistema, depois de muita persistência, coragem e até pioneirismo. O empreendimento provocou um aumento imediato de 11% das chamadas interurbanas, atingindo 4.643.568 chamadas completadas.

Naquele período, a história da empresa era contada como a época de espírito inovador e uma ética empreendedora, possuindo uma liderança altamente marcada pela atuação de Pedro Renault Castanheira, vice-presidente da CTBC no período de 1953 a 1967.

Em documento interno (TELEMIG - 25 anos a serviço do desenvolvimento de Minas) encontramos transcrita a seguinte publicação do "TeleBrasil", órgão da Federação das Associações de Telecomunicações do Brasil.

"Conhecendo como ninguém mais o grande problema das telecomunicações no Brasil, Pedro Renault Castanheira tornou possível encontrar a grande solução ao emperramento das comunicações do País, idealizando o sistema chamado de autofinanciamento do serviço, que possibilitou o grande surto de desenvolvimento nacional nesse campo e os planos de expansão que ora vêm sendo desenvolvidos, de que foi, portanto, a mola mestra." (p.23)

"Mas a telefonia desde cedo despertava o seu interesse "era a grande paixão de sua vida", afirmam colegas seus". (p.22)

Em 1972, foi criada a Telecomunicações Brasileiras S/A - TELEBRÁS, uma holding destinada a coordenar, planejar, implantar e supervisionar todos os sistemas de serviços públicos de telecomunicações, bem como a promover a integração do setor.

A criação do Código Brasileiro de Telecomunicações em 1962, da Embratel em 1965 e da Telebrás em 1972 influenciaram diretamente na CTMG, permitindo-lhe maior profissionalização e maior autonomia. Até

então, suas ações eram bastante delimitadas, pois tinha que conviver com um conflito de competência entre o Estado e o Município, cada qual reivindicando as atribuições de poder concedente. Com a Criação da holding, o Ministério das Telecomunicações veio resolver este problema, criando empresas-pólo em cada Estado, com autonomia administrativa e independência para atuar nos seus respectivos territórios. (RODRIGUES, 1991).

A implantação da Política Nacional de Telecomunicações no Estado se consolidou quando, no ano de 1973, foi outorgada à CTMG concessão exclusiva para o serviço público de telefonia urbana e interurbana no Estado, pelo prazo de 30 anos. A empresa passou a ter, então, a sua denominação atual - Telecomunicações de Minas Gerais S/A - TELEMIG, passando o Estado a ter participação direta no capital da empresa.

Na trajetória de sua história, a Telemig teve como marco significativo a forte influência do regime militar, considerando que, de 1972 a 1985, a empresa teve militares como presidente, diretores e grande parte dos seus gerentes de primeiro nível hierárquico. O setor foi entregue aos militares, por razões políticas - era um setor considerado de segurança nacional - e por razões técnicas - os militares eram os únicos que possuíam qualificação profissional nessa área, naquela época.

Já exaustivamente estudado por diversos autores, esse regime se caracterizou por ser politicamente autoritário e economicamente desenvolvimentista. Desta forma, a organização inicial do setor se deveu a profissionais militares e, posteriormente, a civis oriundos de escolas militares. Em consequência, o tipo de cultura que se desenvolveu na organização possuía alguns traços, valores e ideologias singulares: o militarismo, a ideologia tecnocrata, a

burocracia, o pioneirismo, a coragem, o espírito empreendedor, o patriotismo, o nacionalismo e a valorização do trabalho árduo e honesto. (RODRIGUES,1991).

Considerando a existência de um dos mais aprofundados estudos sobre a cultura organizacional da Telemig, feito por Suzana Braga Rodrigues, com acentuada dimensão qualitativa, através de um processo de construção que durou 4 anos (1988-1991), buscar-se-á situar aqui, alguns dos valores marcantes da época, com os respectivos depoimentos, que vão auxiliar na compreensão do histórico dos valores que influenciaram nas práticas empresariais relacionadas com o objeto desta pesquisa.

Será feita uma análise das consequências que estes valores trazem para uma empresa que quer tornar-se empreendedora.

As decisões estratégicas eram tomadas pela Diretoria, não cabendo nem ao corpo gerencial, nem ao corpo técnico participar do processo decisório. Para que as decisões fossem cumpridas, os objetivos e metas a serem alcançados eram claros e perseguidos por todos.

“... é óbvio que a coisa melhorou, porque houve muito trabalho em cima e porque muita gente “suou sangue” para conseguir isso; mas, principalmente, porque essas pessoas estavam correndo atrás de alguma coisa...”

(Depoimento - Calistrato Borges de Muros¹, RODRIGUES p.140).

“Todo o comportamento do corpo diretor da empresa e gerencial era bastante diferente até pela própria cultura decorrente do processo de formação militar dos diretores. Era uma orientação bastante impositiva, mas em compensação eu tinha um nível de orientação

¹ Diretor Técnico TELEMIG ==> de 1972 a 1974
Vice-Presidente TELEMIG ==> de 1974 a 1979

bastante claro, definido. As atribuições eram bem definidas, as regras eram bem estabelecidas.”

(entrevista - Gerente, RODRIGUES p.229-230)

Outro ponto marcante refere-se ao valor dado à mudança do status-quo enquanto orientação básica para o trabalho, como prerrogativa para os escalões superiores. Aos empregados cabe executar.

“Para Menezes, por exemplo, Corsetti deixaria o Ministério das Comunicações se não pudesse fazer mudanças, expandir o sistema: ‘... Eu vou agir dessa maneira: a menos que eu possa realizar algo significativo na minha gestão, algo substancial, que não seja só instalar telefones, estações telefônicas de rotina, etc.; eu vou-me embora ao fim de dois anos’. Eu comecei a discutir, e ele disse: ‘Eu já tenho um plano e quero que vocês estudem. Se for viável, ótimo, eu continuo, se não for viável, eu deixo o Ministério’ ”.

(depoimento - General José de Siqueira Menezes², RODRIGUES, p.143)

“No exército, planejava-se o aparelhamento das telecomunicações como um fator de desenvolvimento do próprio exército; sem as telecomunicações não tem comando.

O comando do regimento está com seu batalhão cercado, ou em apuros, ou precisando de ajuda, ou precisando dar uma ofensiva; ou o batalhão viu que chegou a hora de ir para a frente. Sem poder comunicar-se com o comando, estará de braços cruzados, sem iniciativa própria; o que não pode

² Presidente TELEMIG ==> de 1969 a 1971

acontecer, pois o militar não deve perder a iniciativa. E esta cabe ao comando. O comandante do batalhão se comunica com suas companhias, as companhias se comunicam com os pelotões, os comandantes de pelotões, com os soldados; todos munidos com os equipamentos de telecomunicações”
(depoimento - General José de Siqueira Menezes, RODRIGUES, p.146)

Quando o Presidente da Telemig falava de inovação, ficava claro o valor que atribuía a este fator, estando esta, no entanto, sempre ligada aos homens de comando: *“deve-se ter um respeito pelo Brigadeiro Aldo Vieira da Rosa, por suas realizações tecnológicas e administrativas. Rosa foi o criador do Laboratório de Pesquisa e desenvolvimento da Aeronáutica, do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Centro Técnico da Aeronáutica, e inventou equipamentos na aeronáutica de motores”.*

(Depoimento - Brigadeiro Teobaldo Antônio Kopp³, RODRIGUES, p.143)

A ênfase na hierarquia e na disciplina foram ressaltadas no modelo militar, no qual com frequência, era citado o ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

“Antes, um gerente de divisão só podia enviar um memorandum para um outro chefe de divisão ou para aqueles do nível abaixo, como um manual militar.”

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p.167)

“Até 1985 a empresa era muito fechada. Até o nível departamental as informações eram sigilosas, não podendo ser passadas para frente”.

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p.167)

³ Presidente TELEMIG ==> de 1974 a 1985

"A gente tinha uma hierarquia muito rígida, e aquilo era muito claro para a gente: quem mandava e quem deveria obedecer".

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p.179)

"Era difícil ou quase impossível que um Chefe de Serviço falasse com o Diretor ou com o Chefe de Departamento. Ele não o receberia. Era uma disciplina rígida e uma estrutura hierárquica muito estratificada."

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p. 179)

"Naquela época, o gerente tinha uma autoridade muito grande; logicamente não era muito contestado. O gerente falou... então manda quem pode e obedece quem tem juízo. Era bem rígido; tinha certo paternalismo; uns eram punidos e outros não.

Desrespeito à ordem do gerente era insubordinação grave".

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p. 179)

O autoritarismo foi mencionado várias vezes como sendo uma característica da época dos militares.

"Na primeira década as relações entre superior e subordinado eram muito rígidas, mais autoritárias. As ordens eram mais objetivas, mais diretas. A receptividade de quem estava sendo mandado era maior. Estava bem definido."

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p.167-168)

O paternalismo se instituiu como um traço forte na forma de conduzir a Empresa, e aparece na crítica de alguns empregados.

“O paternalismo não tem muito profissionalismo, não se combina com o empregado determinada tarefa e depois vê o resultado, analisa e avalia, mostrando o que é bom e o que é ruim. O paternalismo é ao contrário. Ele protege e ferra as pessoas. Não existe o paternalismo de crescimento da pessoa. Existe o seguinte: “Eu te protejo e em compensação você me obedece.”
(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p. 197)

“O mau funcionário não é demitido; existe um paternalismo. Só manda embora quando há uma causa grave, como roubo, ou quando o Governo manda demitir. Acho que não devia ser assim.”
(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p. 222)

Outra característica marcante se pautou em ser a Telemig uma empresa eminentemente técnica, desconsiderando totalmente o cliente.

“A empresa ditava as regras do jogo porque, na sua concepção, ela era mais inteligente e mais capaz que a sociedade. O cliente era aquela figura: nós podíamos tudo e o cliente nada”.
(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p. 166)

Em vista dos depoimentos apresentados, cabe ressaltar as implicações dos valores (ordem, disciplina, obediência) na construção ou desmoronamento de um ambiente que necessita se fundar na

interação informação-trabalho-inovação, para se manter no mercado competitivo.

De acordo com os estudos feitos por Tanya Pitanguy (1994) sobre os valores conservadores, podemos ver as implicações destes para a inovação.

"O valor ordem expressa a adesão à ordem hierárquica, vista como sagrada e inquestionável, e tem como objetivo manter as hierarquias que não podem ser subvertidas.

A ordem torna-se impedidora de mudanças e de inovações, pois interdita o conhecer e o perguntar humanos, mantendo formas caducas de pensar e de agir. Suporta e funda a obediência e as figuras revestidas de autoridade como guias sagrados que devem ser obedecidos.

O valor obediência significa subordinação do indivíduo às autoridades instituídas (supervisores, chefes, gerentes, superintendentes, diretores). O valor obediência faz as pessoas dependentes e irresponsáveis (que não respondem por seu trabalho, por estar ali para executar e não para pensar), ou seja, o indivíduo que não faz outra coisa senão servir, não se colocando como presença ativa e pensante nas situações de trabalho.

Na obediência, as figuras de autoridade prevalecem e medeiam a experiência do indivíduo com a realidade.

A credulidade daquele que obedece e a força mágica daquele que ordena são reforçadas. A iniciativa é

interditada para aqueles que obedecem e em consequência os erros são sempre atribuídos a quem mandou, estabelecendo-se assim relações astuciosas de "encosto". (p. 24)

O valor disciplina que consiste na execução da ordem pela ordem, portanto de maneira acrítica, é outro valor conservador, que prepara o indivíduo para a pronta obediência. O funcionário disciplinado é apenas um cumpridor de deveres e obrigações, excluído de toda e qualquer crítica ou sugestão pessoal. Esta atitude impossibilita a compreensão do que é feito, tornando a atividade apenas reprodutiva." (p.26)

Em 1979, o processo de abertura política iniciado no País influenciou fortemente a Empresa, quando se coloca em xeque a legitimidade do regime militar, seus valores e práticas empresariais.

Fruto desta fragilidade, iniciaram-se, a partir dos grupos renovadores, as exigências de uma gestão menos autoritária, em busca de maior participação nos processos decisórios da empresa. Naquele momento, aconteceu a criação do CONGER (Conselho de gerentes), que discutia os assuntos estratégicos da empresa, levando à diretoria alternativas de solução e posicionamento do grupo quanto a melhor decisão a ser tomada.

No mesmo momento histórico, a abertura política abriu espaço para uma atuação mais forte dos sindicatos, criando canais de comunicação direta com os empregados. Diante desta situação, a Empresa decidiu fazer uma reestruturação da política de recursos humanos, estabelecendo um plano emergencial para situações de greve, a criação de um departamento específico de Relações Industriais, a

publicação de um jornal interno, um programa de melhoria das condições de trabalho e um investimento grande voltado para o treinamento do corpo gerencial, objetivando maior abertura na relação gerente-empregado, para que as ações do sindicato ficassem neutralizadas.

Com a efetivação da abertura política, em 1985, a administração da empresa passou a ser exercida por uma diretoria civil.

Para se estabelecer como ideologia dominante, fundamentou-se numa administração de vanguarda, contrapondo-se ao modelo autoritário e propondo uma relação mais aberta e participativa.

Para tanto, na busca de formas para impor uma linguagem única à empresa, desenvolveu e implantou uma nova filosofia empresarial, a qual se fundamentou no princípio de que o modelo anterior estava ultrapassado, e propôs uma versão moderna, aberta e participativa incumbindo o gerente do duplo papel de receptor e transmissor dos novos valores.

Passou-se, desde então, a legitimar o gerente como porta-voz entre a empresa e os empregados.

Através de um discurso aparentemente renovador, rompeu-se com o passado, mas não conseguiu a mesma legitimidade.

“A política de portas abertas na realidade é uma farsa, porque ela significa portas abertas da rua. Você pode colocar certas questões, mas há sempre uma ameaça através dessa função democrática. Você pode ser advertido e mesmo punido se aventurar numa política de portas abertas. Se eu for lá no alto e passar por cima do chefe, se romper com o esquema hierárquico, você leva uma sentada.”

(entrevista - Sindicalista, RODRIGUES, p.226)

“Hoje a lealdade não está associada à instituição. Está em função das pessoas e demandas do cargo. As pessoas já se conhecem há muito tempo, e a lealdade está fundamentalmente no nível pessoal e não institucional.”

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p.227)

“Antes o empregado fazia parte da empresa. Apesar de pouco acesso às informações, voltava-se mais para as questões da empresa; as pessoas se integravam mais, participavam mais. Hoje, eu acho o empregado um pouco distante. Através da filosofia empresarial, tentou-se fazer as pessoas voltarem-se mais para a empresa, mas eu acho que isso ainda não aconteceu. A Telemig ainda não conseguiu que o empregado vista a camisa da empresa.”

(entrevista - Gerente, RODRIGUES, p.229)

Conforme RODRIGUES (1991), a Empresa se vê diante da “ausência de um código moral bem definido que a oriente quanto ao que seja certo ou errado. Por outro lado, surge uma crise de legitimidade, na qual não mais se reconhece o poder que assume as posições de mando, segundo critérios que reflitam os valores mais básicos da organização. Essa crise moral e política se torna manifesta na falta de uma coesão em torno de valores, nas atitudes de desconfiança quanto às novas gestões e na insegurança quanto ao futuro”. (p.225)

Ainda observa RODRIGUES, a racionalidade técnica e a razão política se confrontam em várias instâncias dentro da organização.

Um primeiro embate coloca em oposição elite dirigente (poder político) e engenharia (argumento técnico)”. (p. 201)

Mergulhada em suas visões internas, a Empresa, através de algumas lideranças, consegue transmitir a necessidade de se olhar para o cenário que se configurava no mundo com as telecomunicações e provoca o início de um processo de transformação da Telemig, já mencionado no início deste trabalho.

Dentro deste processo de Transformação, a reengenharia foi o trabalho que culminou em uma mudança bastante significativa, com alteração drástica na estrutura organizacional e na visão empresarial, antes completamente voltada para padrões internos de excelência técnica e de engenharia, para uma visão voltada para o mercado e para o atendimento eficaz das necessidades diferenciadas dos seus clientes.

No entanto, os processos organizacionais, bem como os padrões culturais, não acompanharam a velocidade com que se mudou a estrutura, causando uma lacuna que vem sendo tratada nos dias de hoje.

Dentro do quadro atual de desestatização e privatização, a empresa vem desenvolvendo seu direcionamento estratégico e buscando mudanças que permitam a sua inserção no mercado competitivo.

A questão que se coloca neste estudo, portanto, é como apreender as mudanças que vêm sendo efetivadas nas práticas empresariais para permitir o trabalho com informação ligado à prática sistematizada da inovação.

4- Procedimentos metodológicos

4.1 - Da metodologia

O método para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, tendo a Telemig como campo de investigação. Segundo CASTRO (1978), os estudos de caso permitem examinar “apenas uns poucos exemplos das unidades consideradas” e que “o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo”(p.88). Para CHIZZOTTI(1991) “o caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção”. (p.102)

Conforme Maria Inês de Matos Coelho,

“Uma primeira classificação dos tipos de pesquisa considera como critério a posição que o pesquisador assume na prática científica e que pode variar entre dois extremos. Em um dos extremos situa-se o observador distante e separado do real (objeto) que é estudado, visto de fora. No outro extremo situa-se o pesquisador participante, engajado, implicado pessoalmente na situação real que é abordada a partir de dentro.

Na posição de ‘distanciamento sujeito (pesquisador) e objeto (real)’, busca-se a pretensa neutralidade e a objetividade quanto aos procedimentos de pesquisa nos quais os atores (objetos) não podem interferir.

Na posição de ‘engajamento’, o pesquisador considera que é necessário situar a qualidade de experiência que se tem a respeito dos fenômenos estudados. Julga-se importante aproximar-se o mais possível das orientações subjetivas relacionadas aos fenômenos com o objetivo de compreender os atores e seus comportamentos.”

A posição, na qual se acredita e que foi assumida, é a de pesquisadora participante. Esta escolha se fundamenta no entendimento de que as ações humanas são baseadas e orientadas por significados sociais: intenções, motivos, atitudes e crenças, compondo relações significativas. A compreensão destas relações implica o conhecimento da cultura daqueles que estamos estudando.

4.2 - Coleta de dados

Foram utilizados como instrumentos constitutivos da metodologia desta pesquisa: revisão de literatura, análise documental (documentos oficiais produzidos pela Empresa, no que diz respeito à sua história e transformação), um questionário (anexo II) e entrevista semi-estruturada (anexo III).

O trabalho iniciou-se com a busca da historicidade da empresa pesquisada, com os elementos constitutivos de sua construção que nela vieram influenciando, ao longo de sua trajetória.

O questionário adotado foi franqueado por Gifford Pinchot - consultor, autor e estudioso do assunto 'Intrapreneuring - empreendedor interno - e o ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações', e em cuja teoria este estudo se fundamenta. Foram realizadas as devidas adaptações necessárias à realidade brasileira, antes de sua aplicação.

Segundo MOULY(1970), o uso de questionário em pesquisas deve ser precedido de uma criteriosa avaliação de todas as circunstâncias envolvidas. Um dos riscos que o pesquisador corre é o de haver problemas de interpretação do conteúdo do questionário, dada à heterogeneidade dos níveis sócio-econômico-intelectual das pessoas que estarão respondendo.

Em função disto, o envio dos questionários foi precedido de um teste piloto e modificações se processaram em função das proposições e dúvidas levantadas. O meio utilizado para o envio do questionário foi o correio eletrônico interno da Telemig.

Acreditando na profundidade de estudo que se consegue a partir da abordagem qualitativa que parte do fundamento de que há , conforme afirma CHIZZOTTI(1991) “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” (p.79) *foram realizadas 25 entrevistas.*

Essas entrevistas buscaram estudar a consistência, os vínculos, as associações entre duas ou mais variáveis, permitindo clarear e explicar os fatos, o que veio enriquecer em muito as informações obtidas via questionário.

4.3- População e amostra

Foi considerada como unidade de análise o grupo de gerentes de Belo Horizonte, de onde emanam as diretrizes, e uma amostra de profissionais de nível superior da empresa de todas as Diretorias, com ênfase nas Diretorias de Serviço e Engenharia, tanto da capital quanto do interior do Estado de Minas Gerais.

A escolha de profissionais de nível superior como amostra para este estudo se deveu ao fato de terem tido estes, no decorrer da história da empresa, e ainda hoje, uma consideração diferenciada, fruto de uma cultura tecnológica que lhes confere um conhecimento e compreensão maiores da empresa como um todo.

A listagem da população foi obtida a partir do cadastro interno de empregados da Telemig.

Tabela 1
Distribuição da amostra por grupo funcional

Grupo funcional	População	Amostra enviada	Amostra recebida
Gerentes	257	257	85
Empregados de nível superior	1290	627	155
Total	1547	884	240

Conforme demonstrado na Tabela 1, foram enviados 884 questionários, para profissionais de nível superior e gerentes, na seguinte proporção: Diretoria de serviços=37% , Diretoria de engenharia=37%, Vice-presidência=11%, Diretoria de Recursos Humanos=5%, Diretoria Financeira=5%, Diretoria Administrativa=5%.

Os empregados foram selecionados aleatoriamente, e no caso gerencial, conforme já citado, foram contemplados todos da capital.

O cálculo amostral foi baseado na seguinte fórmula elaborada por Sheaffer⁴, para população finita:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N-1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

onde :

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = Valor correspondente da distribuição Normal

p = proporção de interesse, q=(1- p)

e = margem de erro adotada

⁴ Sheaffer, Richard L. Elementary survey sampling, 5 ed. 1996. Richard L. Scheaffer, William Mendelhall, Lyman Ott.

Da amostra que preencheu o questionário (240) , 53% são representantes da função Negócios, Marketing e Vendas (26%) e da função Engenharia (27%), e 47% da função gestão (Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Planeamento e Desenvolvimento Empresarial, Jurídico, Suporte Administrativo).

Para uma população finita de 1547, 240 respondentes significa, com 95% de nível de confiança, que o erro amostral é de no máximo, 5,8 , quando não se detecta diferença significativa nas respostas entre as proporções de interesse e desinteresse, ou seja, $p=q=50\%$.

Tabela 2
Cálculo amostral de estimativa de erro
pela proporção

Percentual de esposta de interesse	Erro estimado %
50%	5,8
45%	5,8
40%	5,7
35%	5,5
30%	5,3
25%	5,0
20%	4,7
15%	4,2
10%	3,5
5%	2,5

Com referência às entrevistas foram escolhidos profissionais que lidam diretamente com o cliente (consultores), os que dão suporte ao atendimento ao cliente (engenharia), representando a atividade fim da Empresa; e os que lidam com o suporte da tecnologia da informação e recursos humanos, que são de fundamento para suportar o crescimento e desenvolvimento da gestão dos negócios.

A primeira pergunta foi: "Como você avalia a atuação da Empresa em relação ao atendimento ao cliente?"

Embora os entrevistados não tenham mencionado o tipo de organização, todos afirmaram que a atuação da Empresa em relação ao atendimento ao cliente é satisfatória.

Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir.

5 - Resultados da pesquisa

À luz das etapas desenvolvidas, os resultados da pesquisa serão apresentados com demonstração dos dados quantitativos apurados no questionário e dos dados levantados através das entrevistas.

- ***Dos objetivos e estratégias***

A definição e o conhecimento dos objetivos e estratégias da Empresa dão ao empregado condições de saber, por si só, o que e como realizar seu trabalho, qual a direção que deve trilhar, o que precisa alterar ou não para atingir o objetivo maior da Empresa. É um dos insumos básicos para possibilitar o auto-gerenciamento.

Embora as estratégias e os objetivos tenham que partir do topo da Organização, todos têm que compreendê-los, contribuir com idéias, para que haja possibilidade de realização.

Os resultados da pesquisa referentes a este item, assim se apresentaram:

Tabela 3

opções assinaladas	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
Objetivos e estratégias são claros	45	29	44	52	89	37
Objetivos e estratégias auxiliam na definição de prioridades	48	31	51	60	99	41
Mudanças nos objetivos e estratégias são tão frequentes, que levam as pessoas a não prestarem atenção neles	29	19	5	6	34	14
Objetivos e estratégias possibilitam orientação do trabalho	45	29	51	60	96	40
Objetivos e estratégias existem, mas pouco esforço tem sido feito para clarear o significado destes para o trabalho	36	24	9	11	45	19
Objetivos são definidos pelo gerente, possibilitando a busca de inovações	30	19	28	33	58	24
Os objetivos e estratégias funcionariam se aplicados, mas as decisões gerenciais são incompatíveis com eles.	28	18	9	11	37	16
Não respondentes	7	5	1	1	8	3

Obs: Nesta questão, mais de um item pôde ser marcado, não implicando, portanto, o fechamento em 100%.

Diante dos resultados apresentados constata-se que os objetivos e estratégias da Organização estão claros para 37% dos pesquisados. Considerando que objetivos claros possibilitam a direção e a orientação do trabalho, bem como definição de prioridades, verifica-se uma consistência dos resultados quando

40% se orientam pelos objetivos definidos e 41% declararam que os objetivos e estratégias ajudam na definição de prioridades.

Ressalta-se, nesta questão, uma concentração maior de gerentes do que de empregados no resultado positivo quanto à clareza dos objetivos.

Analisando sob o foco de uma empresa que visa ser competitiva, que necessita ser inovadora num ambiente de concorrência, torna-se inaceitável o fato de 60% não conhecerem claramente os objetivos e 57% não orientarem seus trabalhos em conformidade com os objetivos da Empresa . Isto significa que seus esforços podem estar em direções diversas.

Esta análise se fundamenta quando nas entrevistas em campo, e em comentários feitos nos questionários, encontramos como causa da falta de clareza dos objetivos a ausência de divulgação, disseminação e discussão destes.

“Tenho 4 meses de Telemig, mas ainda não conversamos sobre os objetivos. Eu tive uma introdução muito boa, mas para falar de Sistel, Telemed... Tivemos uma reunião sobre benefícios, palestras, etc, mas dos objetivos, eu os adotei baseado na minha visão de mercado e de tudo que eu sei que tem que ser feito, mas não houve essa sintonia com a Empresa.

(entrevista empregado)

“Os objetivos macros podem ser conhecidos por alguns, mas não são difundidos convenientemente para toda a Empresa.”

(comentário empregado)

“Os objetivos e estratégias geralmente existem, mas não chegam a toda a organização. Normalmente param no nível gerencial.”

(comentário empregado)

“Os objetivos estratégicos são, muitas vezes, subjetivos.” *(comentário empregado)*

“Eu me oriento pelos objetivos e estratégias definidos pela Organização, entretanto, acredito que falta alguma ação interna no sentido de se implementar o seu uso como ferramenta imprescindível no dia-a-dia dos órgãos como um todo.”

(comentário empregado)

Consequências da não existência de objetivos claros, divulgados e compreendidos foram reveladas por este empregado e por este gerente:

“A forma como os objetivos e estratégias são divulgados hoje não abrange a organização toda, gerando o não comprometimento das pessoas.”

(comentário empregado)

“Os objetivos e estratégias estão claros, porém não estão disseminados, o que provoca algumas decisões gerenciais desalinhadas com os mesmos”.

(comentário gerente)

Os objetivos precisam ser simples e claros. Através de algumas entrevistas, ficou claro que as pessoas que disseram conhecer os objetivos, os expressaram de forma bastante abrangente e

portanto, de difícil transformação em metas e no conseqüente compromisso necessário à realização do trabalho.

“Os objetivos bem “definidinhos” eu não estou sabendo não. Eu sei dos objetivos em geral que, atualmente, seriam continuar essa expansão que a Telemig de uns tempos para cá vem fazendo. E agora, com essa questão da privatização, o grande objetivo, atualmente, é preparar a Empresa para essa privatização.

(entrevista empregado)

“O objetivo da Telemig é o de tornar-se competitiva, mas vindo de cima, eu acho que ela está querendo ser vendida mais cara, por um preço melhor. A Telebrás quer vendê-la por um preço melhor no mercado.”

Insistindo no objetivo claro...

Quais os objetivos que ela vem perseguindo para isto?

“Ampliar ao máximo o seu faturamento, se valorizar, valer mais no mercado”.

Insistindo no objetivo claro...

Quais são os seus objetivos aqui no seu trabalho?

“O meu objetivo é fazê-lo da melhor forma possível”.

Insistindo no objetivo claro...

Qual é a sua meta? O que você precisa alcançar?

“Bom, eu tive um objetivo. Eu trabalhava na área técnica e desejava conhecer a área comercial, e

consegui. Agora, quero dar prosseguimento à minha meta, que é estar bem nessa área”.

O que é estar bem nesta área? A Telemig falou de suas metas?

“Não , não falou exatamente. Nós sabemos muito bem que seria comercializar, trazer renda para a empresa, trazer faturamento, e de repente, tem mais do que isso: relacionamento, fidelidade do cliente...”

(entrevista empregado)

A falta de divulgação, e bem mais do que isto, o segredo que se faz dos objetivos estratégicos tornam difícil saber qual a direção que se deve trilhar.

“Eu li, mas não me lembro. O negócio é tão complicado, que eu li rapidamente, pois a pessoa que me mostrou disse que esses eram os objetivos e estratégias da Telemig, como se fosse um segredo. Como se estivesse fazendo uma fofoca: Esses são os objetivos e estratégias... Deixa eu ler então! - Lê rapidinho. Resultado: eu li rapidinho e nem me lembro de nada mais.”

(entrevista empregado)

O relato, abaixo, mostra como um empregado vê a razão da não divulgação dos objetivos.

“Acho que os objetivos não são conhecidos dentro da empresa. Acho que algumas pessoas ficam muito “no clero”, não chegam “ao fiel” de jeito nenhum. O povo precisa saber dessas metas, porque quem vai contribuir para o cumprimento da meta é o restante da

empresa, que eu chamo de "povão". E as metas em geral ficam na cabeça de uns poucos "iluminados". É um mecanismo de poder. À medida que o camarada detém o conhecimento dessas metas, ou estratégias, ou do pensamento estratégico da empresa, ele adquire mais poder. Ele fica olhando e se diferenciando do restante das pessoas: "eu sei exatamente o que é, eu sei a empresa o que é. Vocês não sabem, vocês não têm esta informação."

(entrevista empregado)

Com referência à questão "Os objetivos e estratégias existem, mas pouco esforço tem sido feito para clarear o significado destes para o meu trabalho", verificamos que apenas 19% entenderam-na como uma questão que está próxima do que acontece na Organização. Embora "aparentemente" inconsistente, nota-se que, se os objetivos não são divulgados, a questão deixa de passar por fazê-los ser compreendidos.

Sabe-se que o conhecimento, a discussão, a compreensão dos objetivos é que permitem dar a inteireza funcional que o empregado necessita para se envolver e comprometer no trabalho, nos resultados e em novas formas de surpreender o cliente. Neste sentido, há um caminho longo a percorrer na compreensão das consequências desta realidade para a inovação. É o "descaminhar", caminhar em direção contrária à inovação.

- **Do foco no cliente**

Inovações produtivas são conseguidas quando focalizamos os esforços em como agregar valor aos negócios do cliente. O foco para dentro da empresa leva ao conformismo, a projetos mal concebidos e ao fracasso na exploração de tecnologia. Não se faz a transformação da tecnologia em serviços e de serviços em negócios.

Pesquisando o percentual de decisões que são orientadas para o atendimento das necessidades do cliente, encontramos os seguintes resultados:

Tabela 4

opções assinaladas	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
De 0 a 5 %	6	4	0	0	6	3
De 6 a 20 %	7	4	2	2	9	4
De 21 a 35 %	18	12	2	2	20	8
De 36 a 65 %	47	30	30	36	77	32
De 66 a 85 %	49	32	28	33	77	32
De 86 a 100 %	20	13	21	25	41	17
Não respondentes	8	5	2	2	10	4

32% dos pesquisados entendem que 66 a 85% das decisões estão voltadas para o atendimento às necessidades do cliente e, somente 17% consideraram que 86 a 100% das decisões têm como foco o cliente.

Considerando os 4% não respondentes, isto significa que 47% dos pesquisados entendem que 66 a 100% das decisões não estão voltadas para o cliente.

Em relatos de empregados e gerentes, verifica-se que as decisões voltadas para o atendimento a clientes ainda se encontram mais no discurso do que na prática.

“A Empresa ainda carece de melhores ferramentas para conhecer as necessidades dos clientes. Além disso, necessidades até mesmo pessoais se sobrepõem aos interesses da Empresa.”

(comentário empregado)

“A título de orientação, apresenta alto percentual, entretanto do ponto de vista efetivo, este percentual é baixo.”

(comentário empregado)

“Existe a vontade política de estar voltado para o cliente. As vezes, não sabemos como alcançar este objetivo.”

(comentário empregado)

Com os comentários acima, podemos salientar que a grande mudança ocorrida na Empresa, onde foi criada a Diretoria de Serviços, com as respectivas Unidades de Negócios, trouxe uma consciência da importância do cliente, o que pode ser considerado um avanço para uma organização tradicionalmente de engenharia. No entanto, significativas mudanças necessitam acontecer para o foco no cliente tornar-se realidade.

"A despeito de muitas decisões serem decorrentes da iniciativa do cliente externo, observa-se que a maioria visa resolver a preocupação de "não deixar a peteca cair", mais que fazer um bom negócio. É difícil identificar um trabalho consistente e de fundamento na melhoria das condições do atendimento dos clientes".
(comentário gerente)

"Mesmo que na definição do orçamento e no discurso da empresa o cliente esteja em primeiro plano, muitas das atividades e gastos no dia-a-dia não agregam valor ao cliente."
(comentário empregado)

Observamos, também, que a cultura do foco no cliente não está sedimentada.

"Ainda existe muito "ranço" de empresa de engenharia. Sem prescindir da tecnologia (óbvio), tem que voltar para o mercado, se quiser sobreviver."
(comentário empregado)

- ***Da Valorização de experimentos e riscos***

A valorização do experimento traz consigo a exigência de enfrentar a possibilidade de alterar o existente, bem como de se avaliar projetos novos diferentemente de como se avaliam projetos já validados.

Tabela 5

opções assinaladas	Empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
Novos negócios são avaliados com a mesma certeza que se avalia negócios já validados	43	28	28	33	71	30
Experimentos são aceitos na fase de desenvolvimento, mas encontram resistência na fase de implementação	100	65	51	60	151	63
Projetos que envolvem riscos são valorizados mesmo que as coisas não saem conforme o planejado	63	41	39	46	102	42
Não respondentes	10	6	5	6	15	6

Obs: Nesta questão, mais de um item pôde ser marcado, não implicando, portanto, o fechamento em 100%.

Um ponto bastante positivo se visualiza quando 64% dos pesquisados entendem que novos negócios não são avaliados com o mesmo grau de certeza com que se avaliam os negócios já validados. No entanto, a consciência da avaliação diferenciada do novo e do já validado (grande passo para não se matar as inovações) se perde, quando observamos os resultados apontados à questão da implementação de experimentos.

Verifica-se que para 63% dos pesquisados, não há aceitação de experimentos na Empresa, pois, o experimento só ocorre na implementação => Inovação é a implementação de novas idéias. O principal problema aí detectado é que na Organização não há bloqueio da visão, mas há o bloqueio da ação - e a inovação só ocorre na ação.

A fase de desenvolvimento é uma hipótese que vai ser verificada na implementação. Nesta fase não há ameaças de mudanças.

A existência de resistência à implementação mostra o desejo de manutenção do *status-quo* vigente, o que é altamente prejudicial à concretização da inovação.

Conforme afirma Peter Drucker(1994), “a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça.” (p. 209)

Descrevemos, abaixo, alguns comentários relacionados com esta questão:

“Há um grande esforço na elaboração e idealização do projeto, porém a implementação é muito difícil e não há mobilização.

(comentário gerente)

“Por julgar a Telemig um tanto conservadora, sinto que há uma dose razoável de indiferença quanto a experimentos e riscos.”

(comentário empregado)

Este comentário nos remete ao estudo dos valores conservadores, realizado por Tania Pitanguy, que salienta que os valores conservadores mantêm o *status-quo*, inibindo as iniciativas de mudança e de transformação da realidade. Funcionam como impedidores de experimentos, conhecimentos, inovações.

Relacionada com a forma como a Empresa lida com os riscos, destaca-se a questão pesquisada que trata exatamente da essência da inovação, ou seja, do processo de “como ocorre a inovação.”

- **O erro como experiência de aprendizagem**

Tanto a inovação como a aprendizagem organizacional requerem tentar coisas, ver o que acontece e aprender com os resultados. Quando aqueles que tentam novas idéias são punidos porque estas idéias deram “errado”, duas coisas indevidas ocorrem:

- As pessoas param de experimentar;
- Os erros são encobertos, não resultando em aprendizagem organizacional.

Tabela 6

opções assinaladas	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
Erros são reconhecidos como indicador de iniciativa e coragem	33	21	19	22	52	22
Mesmo os erros menores são punidos	13	8	5	6	18	8
Pessoas que comentem erros são encorajadas a compartilhá-los amplamente, de tal forma que outros possam aprender	15	10	11	13	26	11
Não respondentes	10	6	5	6	15	6

Obs: Nesta questão, mais de um item pôde ser marcado, não implicando, portanto, o fechamento em 100%.

De acordo com os comentários e entrevistas realizadas, fica clara a não existência de um sistema institucionalizado de punição e recompensa, significando a não existência de consequências para o erro. Errar pela simples displicência, pelo não comprometimento, fica misturado com o errar quando se está

diante do novo, quando se está descobrindo, quando se está num processo de erros, acertos, para se chegar à inovação.

Fica esclarecido quando apenas 8% dos entrevistados, declararam existir punição para os erros.

“O erro tem sido puramente negligenciado”

(comentário empregado)

“Os critérios de recompensa e punição não estão claros na Organização”.

(comentário empregado)

“A avaliação de erros não faz parte da cultura de nossa Empresa”.

(comentário empregado)

Também nas entrevistas, fica transparente que o erro é culturalmente entendido como incompetência, existindo a punição moral e velada que marginaliza o profissional e deixa no ambiente o medo de errar, de ser excluído do grupo social, da desmoralização pública, explicando porque somente 22% vêm que os erros são reconhecidos como um indicador de iniciativa e coragem e apenas 11% entendem que a Organização encoraja as pessoas a compartilhar seus erros e possibilitar a aprendizagem.

“Eu vou falar de um sentimento, eu acho que o erro na empresa não é valorizado como um mecanismo de aprendizagem. Ele ainda é muito considerado como um erro mesmo, e por isso mesmo é punido. As pessoas que dirigem a empresa não percebem o erro como possibilidade de crescimento, então a pessoa fica marginalizada, e o que é pior de tudo, é que não é dito

para a própria pessoa. E para a pessoa que errou, ou que comete alguns erros, quando cometem, é dito justamente o contrário. É a falácia: - "É através do erro mesmo que a gente cresce."

Mas no bastidor, ou no corredor, a gente vê o contrário. Com algumas pessoas que você tem mais intimidade, você escuta: esse camarada aí cometeu o erro tal. E aí, a pessoa fica maculada."

(entrevista empregado)

"Inconscientemente, a minha organização incentiva a não realização contra a realização com erro. Em outras palavras, quem faz e erra é punido, quem não faz não é punido e as vezes é até incentivado a criticar."

(comentário empregado)

"Percebo que o medo de errar é tão grande que impede os profissionais de crescerem ao arriscar uma solução inovadora. Com isso a organização perde. Falta motivação gerencial e sobra suspeita de falhas por parte dos gerentes sobre os empregados."

(comentário empregado)

A não aceitação do erro foi também ligada com o imediatismo e a perfeição, que são, fundamentalmente valores contraditórios à inovação .

"Aqui tem muito de imediatismo. Acho que isto está dentro da cultura do brasileiro. Os americanos ficaram quase 30 anos tentando colocar um foguete no espaço, explodiu uns 200 foguetes e agora conseguiu botar um

funcionando. No Brasil , explodiu o foguete brasileiro, todo mundo falou agora acabou. Queriam que tudo desse certinho logo de cara. As coisas não são assim. As coisas são diferentes, a gente consegue com muito suor.

Aqui na empresa, ocorre a mesma coisa. Como tudo é imediatista, quando você faz uma tentativa e aquilo deu errado, você está arrebitado, nunca mais você consegue fazer outra vez.

Eu sou do princípio o seguinte: para cada dez tiros que você dá, erra nove e acerta um. Só que aqui, se você errar um, não faz mais os nove, acabou.

E isso prejudica a inovação, porque antes de eu colocar uma coisa em prática, sou obrigado a estudar muito mais em detalhes ou deixar outras pessoas em outras empresas testarem antes. Aí já deixa de ser inovação. Se já foi implantado em algum lugar antes, já não é inovação. Aqui você não consegue colocar nem um copo de água em cima da mesa, se você não mostrar que já viu isto em 3 ou 4 lugares. A gente chega a pedir isto em edital. O edital fala assim: coloque referências onde já foi instalado o seu produto. Aí colocam 200 lugares onde já tem o produto. Aí todo mundo tem(riu). Essa forma de pensar impede muito a inovação.”

(entrevista empregado)

Este depoimento mostra, também, uma estratégia errônea nos dias de hoje. Conforme afirma Gifford Pinchot (1989), “Projetar um futuro livre de riscos com base na extrapolação do passado, é uma estratégia conservadora e insegura em tempos turbulentos. Ela

impede que empreendedores internos encontrem e testem futuros viáveis, focalizando a otimização de idéias cujo tempo já passou.” (p.196)

- **Da Tomada de Decisão**

Para que a Organização seja ágil e inovadora, é necessário que tanto a decisão quanto a administração dos recursos necessários ao trabalho estejam o mais próximo possível dos níveis de quem está realizando.

Indagando qual o percentual de decisões são de fato tomadas por quem está realizando o trabalho, encontrou-se o seguinte resultado:

Tabela 7

opções assinaladas	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
De 0 a 10 %	15	10	0	0	15	6
De 11 a 25 %	19	12	3	4	22	9
De 26 a 40 %	21	13	6	7	27	11
De 41 a 65 %	35	23	18	21	53	22
De 66 a 85 %	37	24	34	40	71	30
De 86 a 100 %	22	14	24	28	46	19
Não respondentes	6	4	0	0	6	3

Quanto mais distante do contato direto com o trabalho é tomada uma decisão, menos compreensão haverá da mesma. A cada apresentação que se faz, até que se chegue àquele que vai tomar as decisões, a mensagem vai perdendo, fica reduzida, os detalhes importantes que fizeram sentido para conduzir a uma decisão vão-

se perdendo e os responsáveis acabam ficando sem elementos para tomar a decisão com qualidade e assertividade.

Outro ponto essencial é a necessidade de desenvolvimento e compromisso de condução do trabalho, que existe enquanto alguém se responsabiliza pelos resultados, e pelas consequências do mesmo.

Neste sentido, constata-se que apenas 19% dos pesquisados têm de fato possibilidade de tomar decisões que dizem respeito ao seu trabalho.

Se considerarmos a faixa de 66 a 100% das decisões, ainda encontramos menos da metade dos pesquisados (49%) com possibilidade de tomada de decisão em seus trabalhos.

Neste caso, vale a pena diferenciar o percentual gerencial (68%) e o percentual dos empregados (38%), o que mostra uma menor possibilidade de tomada de decisão por parte dos empregados.

Conforme considerações acima, este percentual compromete o resultado do trabalho, sendo bastante insuficiente para uma empresa que precisa ser ágil e inovadora.

“Na empresa há espaço para os intrapreneurs. Contudo, sinto haver forte hierarquia de decisão, na qual geralmente são os gerentes/ direção que arcam com os riscos, desfavorecendo uma maior disseminação da responsabilidade e iniciativa.”

(comentário empregado)

“Dentro da minha vivência, eu percebo que na época dos militares as decisões eram tomadas no alto e já vinham certas, definidas e pronto. De uns tempos para cá, depois dessa época dos militares, em algumas áreas da empresa, o processo decisório passou a envolver maior participação, mas acho também que é

uma área muito pequena da Telemig. Eu acho que fica aquela idéia, há aquela expectativa, talvez até na cabeça dos gerentes, de que a gente participe mais, que o próprio empregado possa participar, mas na verdade isso não acontece. A decisão já está pronta e tomada, e não tem muita participação, não vejo condição quase nenhuma de participação. Em atividades menores a gente decide alguma coisa sim. Mas se tem alguma coisa para modificar no processo do trabalho, aí já é diferente. A participação da gente é muito pequena, quase mínima.”

(entrevista empregado)

Neste depoimento, fica claro e desastroso verificar que justo em decisões de mudança, o empregado fica alienado do processo, embora seja ele a pessoa que tem mais condições de opinar, porque conhece e vivencia o processo.

Mais grave ainda quando se observa, que, mesmo diante da possibilidade de alterar este tipo de comportamento, não há preparo dos profissionais para fazê-lo.

“Em algumas áreas, algumas pessoas, em alguns projetos, você tem uma certa liberdade para fazer, para caminhar nessa direção de tomar decisões. Mas, mesmo assim, talvez por uma força de uma variável cultural nossa de país colonizado, mesmo que você tome a decisão, em determinados momentos, em determinado projeto, você está sempre com aquele negócio na cabeça de contar isso para alguém que esteja gerenciando você ou não, se a decisão correta era aquela mesmo e se o caminho era aquele mesmo.

Você está sempre com aquela idéia de submissão, própria de colonizado, de querer a "benção" de alguém, que na verdade não haveria necessidade. A Telemig está caminhando, mas é uma evolução ainda muito tímida."

(entrevista empregado)

Em seus estudos sobre Conservadorismo, submissão e dependência, Tanya Pitanguy (1994) descreve assim o significado e as consequências do valor obediência, onde amarra também a questão do erro:

"O valor de obediência significa subordinação do indivíduo às autoridades instituídas (supervisores, chefes, gerentes, superintendentes, diretores). Por outro lado, tais autoridades nas empresas apreciam muito esse valor, herança não só da era colonial, mas da primeira e segunda revolução industrial: executar o que é mandado.

Fundamento da organização patriarcal, o valor obediência faz as pessoas dependentes e irresponsáveis (quem não responde por seu trabalho), o "pau mandado", ou seja, o indivíduo que não faz outra coisa senão servir, não se colocando como presença ativa e pensante nas situações de trabalho. Um exemplo muito comum desse tipo é o funcionário que detecta o erro mas não o corrige ou toma providências a respeito antes de falar com seu superior. Ou do funcionário que não é ouvido na resolução de um problema ao qual está afeto e tem experiência, porque está ali para executar e não para pensar." (p. 24)

- **Do tempo disponível para exploração de idéias**

Novas idéias e palpites requerem exploração antes que possam ser provadas para outros.

Quando as pessoas de todos os níveis têm liberdade para usar parte de seu tempo para explorar novas idéias e palpites, sem ter que pedir permissão, há maior possibilidade de surgimento de inovações que depois podem ser passadas para um sistema formal de avaliação.

Pesquisando sobre o percentual do tempo no trabalho que é dedicado para explorar outras idéias que possam criar inovações para a Organização, foram encontrados os seguintes resultados:

Tabela 8

Opções assinaláveis	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
De 0 a 2 %	19	12	1	1	20	8
De 3 a 5 %	12	8	5	6	17	7
De 6 a 10 %	31	20	19	22	50	21
De 11 a 20 %	44	28	25	30	69	29
De 21 a 40 %	23	15	22	26	45	19
De 41 a 100 %	23	15	13	15	36	15
Não respondentes	3	2	0	0	3	1

Verifica-se que 29% dos pesquisados dedicam de 11 a 20% do seu tempo no trabalho para explorar idéias que possam criar inovações benéficas para sua Organização. Em mais do que 20% do tempo, encontram-se 34% dos pesquisados.

Este percentual revela uma situação bastante curiosa, uma vez que

empresas consideradas *benchmarking* em inovação apresentam um índice em torno de 15% do tempo de trabalho na exploração de novas idéias.

Este fato conduz a uma reflexão sobre um aspecto cultural da Empresa, sempre ocupada em buscar novas alternativas, desenvolvendo projetos e mais projetos, os quais, em sua maioria, não são implementados, conforme dados já analisados.

No tempo que é dedicado para a exploração das idéias, não está incluída a implementação como parte integrante da exploração de novas idéias.

Reafirmando a questão da dificuldade de implementação, as palavras deste gerente mostram que, mesmo tendo disponibilidade, vê-se diante de resistências à ação.

"Existe muita liberdade para que eu possa explorar novas idéias, porém, o espaço para aplicá-las é reduzido, pois algumas vezes esbarra nos desinteresses e na resistência de alguns gerentes. De modo geral, não dão muita atenção a idéias e projetos de longa duração ou que não lhes conferem visibilidade."

(comentário gerente)

A questão do tempo para exploração de novas idéias apareceu também ligado ao descrédito à exploração do novo, bem como à cultura do imediatismo.

A Empresa, com frequência, encontra-se em situações de imediatismo, contrária ao tempo da inovação, que é o tempo da descoberta, do pesquisar, do encontrar.

“Hoje estou com pouco tempo para pesquisar, porque tenho sempre que sair atrás do prejuízo, e não resolve o problema na frente. A Telemig é uma das empresas que eu mais vejo falar em planejamento e o pior é que não planeja, aqui é só tapar buraco. Você não consegue mostrar que um determinado trabalho precisa ser explorado e desenvolvido para daqui a 5 anos. Sempre escuto: toca as outras coisas, depois a gente vê como é que isto fica. É muito imediatismo. Isto frustra um pouco a gente, porque quando você mostra uma idéia nova, as pessoas não levam a sério. Depois quando aparece em outra empresa, eles falam: olha aí, aquilo que você falou... Mas aí não é inovação mais.”

(entrevista empregado)

“Inovação é a capacidade de surpreender. E para surpreender é necessário que você esteja disponível, participando há mais tempo de uma determinada atividade ou projeto. Um valor que não temos é o de ver que uma idéia, ou uma inovação pode representar um ganho extraordinário para a Empresa. Isto é uma deficiência de nossa Empresa.”

(entrevista empregado)

Outro aspecto relevante que apareceu junto à questão de exploração de novas idéias foi o mito da separação entre o pensar e o fazer, o planejar e o agir.

“O tempo para eu dedicar à pesquisa é pouco. Quando eu trabalhava na área de planejamento, então realmente eu tinha mais tempo de pesquisar, porque ao contrário do planejamento tradicional (isto eu acho que perturbou um pouco as pessoas), quando eu cheguei na área de planejamento eu tinha uma tendência de planejar e acompanhar a implantação e eventualmente até implantar. Isto não é bem visto. A idéia é o burocrata planejar e o técnico implantar. Como se isto fosse possível”.

(comentário empregado)

De que este empregado estava falando, quando disse “como se isto fosse possível?”

Conforme já visto no referencial teórico, a separação entre concepção e ação impossibilita as pessoas de se apropriarem dos instrumentos conceituais e metodológicos que permitem ultrapassar nível do mero fazer, para chegar ao fazer pensado.

É necessário que o planejamento e a execução estejam integrados, possibilitando comprometimento, caráter de totalidade, responsabilidade e entusiasmo que inspiram a dedicação, e o que é crucial, permitindo o encadeamento das informações, das idéias, que vão criando a possibilidade de inovar.

A separação entre visão e ação e a alienação produzida, são totalmente contrários à inovação.

- **Equipes de projetos auto-gerenciáveis**

Organizações inovadoras criam equipes interdisciplinares para implementar a inovação, dando às mesmas poder de decisão. Por exemplo, uma equipe de novos produtos teria, no mínimo, pessoas de *marketing*, engenharia e produção.

Ao invés de levar todas as decisões de volta para os gerentes, os membros da equipe têm poder de representar suas unidades de negócio ou departamentos.

Pesquisando sobre a liberdade, dos membros de equipe, para decidir e agir dentro de seus projetos, encontramos os seguintes resultados:

Tabela 9

opções assinaláveis	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
Membros da equipe comportam-se como "embaixadores" de seus departamentos funcionais	78	50	35	41	113	47
Equipes de projetos têm liberdade para decidir e agir sem necessidade de estar pedindo permissão	36	23	29	34	65	27
Equipes têm considerável possibilidade para recrutar e selecionar novos membros	28	18	20	24	48	20
As equipes de projeto são de fato equipes interdisciplinares e multi-funcionais	36	23	18	21	54	22
A Organização tem algumas equipes efetivas, mas muitas das chamadas equipes são geralmente pessoas com visões bem diferentes acerca dos objetivos da equipe	48	31	35	41	82	34
Há equipes efetivas dentro de cada área, mas não há muitas equipes multi-funcionais.	54	35	37	44	91	38
Não respondentes	4	3	3	4	7	3

Obs: Nesta questão, mais de um item pôde ser marcado, não implicando, portanto, o fechamento em 100%.

Para quase a metade dos pesquisados (47%) , os membros de equipe comportam-se como “embaixadores” de seus departamentos funcionais, tendo como consequência a falta de inteireza com os resultados do trabalho, ficando as decisões à mercê dos gerentes funcionais que não estão participando.

Em resposta à questão que trata da liberdade da equipe para tomada de decisão, verifica-se que, para 70% dos pesquisados, as equipes de projetos não têm liberdade para tomar decisões e agir sem necessidade de pedir permissão.

E ainda, considerando esta falta de autonomia, 77% afirmam que as equipes não possuem liberdade para recrutar e selecionar novos membros.

A equipe multifuncional efetiva forma sua identidade em função do novo negócio, e não em função de área funcional. Somente desta forma as idéias cruzam facilmente as fronteiras entre os especialistas, que passam a ter condições de solucionar da melhor maneira o problema. Os esforços se fazem mais consistentes e há uma visão de todo o processo.

Confirmando os resultados acima, destacamos alguns comentários feitos por empregados a este respeito:

“Por mais diversificada que seja, a equipe não trabalha com o espírito de multifuncional. Fragmentam as atividades que deverão ser realizadas por “sua área.”

(comentário empregado)

“A questão equipe auto-gerenciável na Telemig é estranha. Há muito que se fazer.”

(comentário empregado)

“Temos percebido uma preocupação com a necessidade de maior autonomia para equipes de trabalho. A efetividade disso depende de uma profunda mudança cultural, que passa pela administração por processos.”

(comentário empregado)

Reafirmando estes resultados, foram encontrados apenas 22% dos pesquisados que entendem que as equipes de projetos são de fato equipes multi-funcionais.

- **Empreendedores internos**

Empreendedores internos são empregados que buscam o crescimento da empresa, rompendo com certezas pré-estabelecidas, adotando atitude de abertura e análise das idéias emergentes, propondo alternativas de solução bem embasadas, solucionando os problemas de maneira simples e eficaz, implementando ações que provocam diferença, enfrentando o fracasso não como desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizado. São os visionários que agem, condutores das inovações dentro da Organização.

Pesquisas mostram que empreendedores internos são ingredientes essenciais no sucesso de um processo de inovação.

Tabela 10

Opções assinaláveis	Empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
Mesmo quando resultados são bons, comportamentos corajosos encontram resistência.	75	48	45	53	120	50
Empreendedores internos efetivos são recompensados	38	25	31	36	69	29
Mesmo depois do sucesso o primeiro fracasso é um evento que limita a sua carreira	23	15	9	11	32	13
A Organização frustra tanto as pessoas que têm espírito empreendedor que muitos deles saem.	42	27	9	11	51	21
Empreendedores internos sobrevivem e prosperam na Organização	28	18	35	41	63	26
Muitos dos gerentes tem uma história de sucesso como empreendedores internos.	28	18	40	47	68	28
Não respondentes	11	7	4	5	15	6

Obs: Nesta questão, mais de um item pôde ser marcado, não implicando, portanto, o fechamento em 100%.

Pelos resultados apresentados, constata-se pouco espaço para o espírito empreendedor, pois para 50% dos pesquisados, mesmo com resultados do trabalho positivos, os comportamentos corajosos encontram resistência.

Repetidos depoimentos dados nos questionários e nas entrevistas mostram a gerência como causa das resistências ao empreendedor :

"Muitas vezes, o espírito empreendedor vê suas idéias frustradas por imposição de gerência retrógrada."

(comentário empregado)

"Os padrões de competição internos têm prejudicado estes perfis de iniciativa, gerando atitudes como "ciumeira".

(comentário empregado)

"Os comportamentos corajosos encontram resistências, muitas vezes, pela miopia gerencial, outras pela insegurança de seu gerente imediato e outras por pura vaidade pessoal."

(comentário empregado)

"Uma coisa que pode ser prejudicial para essas pessoas é a questão da competição. A competição na Empresa, em alguns aspectos é positiva e em muitos, negativa. Eu acho que as pessoas dão sorte de estarem em uma área, onde essas características são valorizadas, especialmente pelos gerentes. Mas em muitas áreas da Empresa, infelizmente isso não acontece. Eu estou cansada de ouvir. Às vezes uma pessoa começa despontando em sua área, o próprio gerente abafa. Não sei se por medo, ou o que acontece; abafa."

(entrevista empregado)

"A organização, algumas vezes, frustra as pessoas com espírito empreendedor (depende dos gerentes)"

(comentário empregado)

Observa-se em outros comentários que o empreendedor não existe como valor, ao contrário, é colocado como cultural a herança da não valorização deste perfil.

“Pela própria formação cultural nossa, de época de ditadura, eu vejo que uma pessoa com essas características não tem muita aceitação.”

(entrevista empregado)

“A cultura da empresa e das pessoas não estimula o surgimento de empreendedores. As pessoas agem com cautela e remam contra a maré, concordando na maioria das vezes com as suas gerências, fato negativo para as mesmas e a empresa”.

(comentário empregado)

“Na Telemig ter esta característica é correr risco”

(comentário empregado)

Considerando-se que a recompensa dada a empreendedores não é um valor na Empresa, mas sim uma variável que depende da forma de pensar de cada gerente, fica explicado o percentual de apenas 29% concordarem com a afirmativa de que empreendedores internos efetivos são geralmente recompensados.

A frustração que causa nas pessoas que têm espírito empreendedor pode ser percebido por este depoimento dado em entrevista:

“Eu vejo muitas pessoas desestimuladas, eu é porque sou cabeça dura e insisto. Todo funcionário tem que pensar. No momento em que a empresa deixar de ter

recursos humanos e ter setor de talentos, aí a empresa começa a mudar, a visão começa a mudar. Eu vi um anúncio que estava convocando profissionais e

pedindo para enviar para o setor de talentos.

A Telemig tem que arriscar mais. Mesmo que eu consiga selecionar uma pessoa, uma pessoa de talento, eu pensaria duas vezes. A minha dúvida é: se eu pegar esta pessoa e colocar no nosso meio, será que a gente não iria colocar uma camisa de força nele?"

(entrevista empregado)

Uma questão, acerca do que acabou de ser abordado, foi feita, porém, ligando a frustração das pessoas com a sua saída da empresa. Pelos resultados obtidos, somente 21% dos pesquisados entendem que os empreendedores internos, de tão frustrados, acabam saindo da empresa.

No entanto, pela entrevista abaixo, verifica-se que o empreendedor é um perfil de profissional recente na Empresa:

"Algumas áreas na empresa tem solicitado perfis de profissionais empreendedores, e isto é recente. Destes só eu conheço 3 e que já optaram por sair. Estes não aguentaram, outros estão tentando mais um pouco, afinal tem a esperança da privatização e com ela a mudança nos valores."

(entrevista empregado)

Os resultados acima vêm demonstrando a realidade de como gerencialmente, o espírito empreendedor não vem sendo valorizado e vem até sendo abafado.

Duas questões deixaram nítida a diferença de percepção de empregados e gerentes, pois enquanto 41% dos gerentes lembram de vários empreendedores internos que tem sobrevivido e prosperado na organização, este percentual cai para 18% no resultado apurado dos empregados.

Da mesma forma, enquanto 47% dos gerentes entendem que muitos gerentes têm uma história de sucesso como empreendedores internos, apenas 18% dos empregados compartilham desta visão.

Pode-se constatar as visões dos empregados pelos seguintes comentários:

“São poucos os gerentes empreendedores e, muitas vezes, estes gerentes acabam sendo vencidos por resistências internas ou políticas.”

(comentário empregado)

“A afirmativa que mais se aproxima da nossa Organização seria: alguns de nossos gerentes têm uma história de sucesso como empreendedores internos.”

(comentário empregado)

Considerando que o empreendedor não é uma opção, mas a única alternativa de sobrevivência, há uma grande necessidade de repensar os valores vigentes.

- **Patrocinadores**

Patrocinadores são pessoas com poder ou influência e desejo para apoiar, orientar e encontrar recursos para o projeto de um empreendedor interno e sua equipe. O patrocínio efetivo de inovações requer coragem, determinação e tempo.

Pesquisando o percentual de gerentes que têm habilidade, coragem e motivação para serem patrocinadores efetivos de iniciativas dos empreendedores internos, foram encontrados os seguintes resultados:

Tabela 11

opções assinaláveis	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
De 0 a 5 %	35	23	6	7	41	17
De 6 a 15 %	30	19	14	17	44	19
De 16 a 30 %	37	24	25	29	62	26
De 31 a 50 %	33	21	17	20	50	21
De 51 a 75 %	9	6	18	21	27	11
De 76 a 100 %	5	3	3	4	8	3
Não respondentes	6	4	2	2	8	3

Para 62% dos pesquisados, menos de 30% dos gerentes demonstram habilidades, coragem e motivação para serem patrocinadores efetivos de iniciativas dos empreendedores internos.

Há de se destacar neste item que, mesmo no nível gerencial, mais da metade (53%) acredita que menos de 30% dos gerentes possui esta habilidade.

Estes percentuais se refletem nas seguintes colocações:

*“A cultura empresarial desfavorece atitudes desta natureza, não obstante a tentativa de alguns gerentes.”
(comentário empregado)*

“No nível gerencial em que vejo, acho que os gerentes não estão muito dispostos a patrocinar iniciativas novas quando é preciso se desgastar para levar algo em frente.” (comentário empregado)

“Muitos gerentes que eu conheço não gostam de se arriscar” (comentário empregado)

*“A grande maioria está preocupada com seu sucesso.”
(comentário gerente)*

*“O que ocorre é a busca, por parte dos gerentes, de terem pessoas circundando-os, na maioria das vezes, para satisfazer-lhes os seus desejos. É uma posição acrítica que eles desejam.”
(comentário empregado)*

Conforme afirma Gifford Pinchot, “patrocinadores são o antídoto básico para a inércia burocrática da corporação e para os processos oficiais de inovação” (p.138).

Um novo negócio precisa de um cuidado para que sobreviva, sendo o patrocinador essencial para assegurar os recursos, proteger de burocracias e de resistências à inovação.

Sua atenção está, primordialmente, na remoção de barreiras organizacionais e no aconselhamento do empreendedor. Neste sentido, a inovação depende muito do patrocinador e a organização não deve abrir mão dos profissionais com esta habilidade.

- **Liberdade de escolha**

As organizações inovadoras dão aos empreendedores internos a liberdade de escolher entre uma variedade de recursos ou de fornecedores internos ou externos, dependendo de quem puder melhor executar o trabalho de forma mais rápido, compatível com as exigências do cliente.

Pesquisando sobre a questão de monopólios enquanto entrave para realização dos trabalhos, os seguintes resultados foram obtidos.

Tabela 12

opções assinaláveis	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
Existem muitos monopólios internos que forçam a utilização de fornecedores internos	65	42	36	42	101	42
Existem escolhas nos sistemas informais, mas os sistemas formais são tendenciosos para os monopólios internos	65	42	31	36	96	40
Empreendedores internos têm uma considerável influência na seleção de suas equipes e projetos nos quais eles trabalham	29	19	23	27	52	22
Empreendedores internos têm, geralmente, possibilidade de escolher fornecedores externos ou internos	17	11	19	22	36	15
Existe muita liberdade de escolha na Organização; o que está precisando é de uma maior centralização das decisões	11	7	2	2	13	5
Não respondentes	15	10	6	7	21	9

Obs: Nesta questão, mais de um item pôde ser marcado, não implicando, portanto, o fechamento em 100%.

Uma parcela significativa dos pesquisados (42%), afirma a existência de monopólios internos. Tal achado pode ser confirmado quando se analisa que uma parcela similar(40%) indica existência de escolhas somente nos sistemas informais.

Conforme afirma Gifford Pinchot,

“Nada sofre mais, em uma corporação obcecada por territórios, que a inovação” (p.203).

Quando a luta por posição é forte em uma organização, mesmo os resultados de hoje passam a não ter importância e o futuro passa a ser irrelevante.

O trabalho de um empreendedor envolve conhecimentos e necessidades de troca de informação com profissionais de várias áreas, cruzando e integrando estas informações para fazer algo de novo.

No trecho de entrevista abaixo, vê-se a necessidade das idéias serem aprovadas por várias áreas funcionais diferentes, o que leva o dobro do tempo para se chegar a um resultado, quando se consegue chegar. Isto costuma reduzir as inovações a uma insignificância.

“Foi formado um grupo multifuncional e multidisciplinar, que tem sido muito rico para o trabalho, porém cada um de nós possui um gerente funcional diferente, onde temos que obter aprovações de todos para o andamento do trabalho. Isto tem sido um ofensor no tempo de duração do trabalho, influenciando no impacto de sua implementação no tempo certo.”

(entrevista empregado)

Qual será a gravidade do territorialismo para os resultados de uma empresa?

Quando Gifford Pinchot fala que nada sofre mais com o territorialismo do que a inovação, de que ele está falando?

Para se entender melhor as consequências dos monopólios internos no resultado empresarial, são transcritas abaixo como se dão as relações feudais, fruto do estudo feito por Rossana Moraes Campos (1994):

“Temos observado em empresas a reprodução imprópria de um modelo de relação que pode ser chamado de feudal. Relações normalmente tidas como de lealdade e companheirismo podem ser identificadas com o que chamamos de amizades feudalizadas ou “panelinhas”.

No dicionário feudo tem o significado de gado, posse, propriedade; propriedade nobre ou de bens rústicos que o senhor de certos domínios concede, mediante a condição de vassalagem e prestação de serviços e rendas.

Os feudos nas empresas têm o mesmo sentido de propriedade, onde a relação senhor/vassalo e o sistema de prestação de serviços estão presentes. Há porém algumas diferenças importantes na forma como as relações e a demarcação da propriedade se estabelecem na empresa. A terra demarcada corresponde ao setor, à máquina, à mesa, à sala. A parte da propriedade correspondente ao gado seriam as pessoas tidas como mais amigas: “meu funcionário”, “meu colega”, “meu povo”.

Na “amizade feudalizada”, ter as pessoas é o que mais interessa, e para isso a analogia gado/pessoa é apropriada, apesar de não soar bem aos ouvidos.

Os senhores feudais podem ser identificados com os encarregados, supervisores, gerentes, diretores, donos, qualquer um enfim cujo poder tenha alcance suficiente para manipular o sistema de troca de favores no qual a proteção e a incondicionalidade são formas de manter dependências e as pessoas em estado de permanente dívida. Sua contrapartida é a exigência de fidelidade canina, reafirmada através de sinais ritualísticos de fusão ou de indiferenciação, particularmente nas situações de disputa e de conflito com terceiros ou com outros feudos.

A cumplicidade estabelece verdadeira rede de proteção e de acobertamento que interferem na apreciação das competências, na qualidade do trabalho e na solidariedade grupal.” (1994,p. 32)

Os comentários reafirmam esta situação:

“Os feudos sobrevivem. Há necessidade de uma maior oxigenação no quadro de empregados da empresa de modo a que haja uma mudança profunda dos valores atuais. Temos que pensar como uma empresa que busca sua participação no mercado futuro...”

(Comentário gerente)

“Conseguí descobrir a pessoa que tinha informação que eu estava precisando para dar continuidade a um projeto. Liguei e pedi que me enviasse. Ele disse que não mandaria, que iria entregar para o gerente dele. Insisti para que ele me mandasse pois o gerente dele

acabaria me passando as informações uma vez que eu estava responsável por fazer o trabalho. Ele negou dizendo que ele passaria para o gerente dele e esse passaria para o meu gerente. Entendo que essa pessoa é igual a um cãozinho fiel ao gerente e não ao trabalho. Na empresa onde eu trabalhava, quem fosse empecilho era motivo de demissão.

(Entrevista - empregado)

“Depende do relacionamento para se conseguir as coisas. Eu faço questão de cumprimentar no aniversário, de desejar um feliz natal, de dar um bom dia.

Eu tenho um colega que é novato. Ele tem um ano de empresa e não conhece todo mundo, ele tem muita dificuldade de conseguir as coisas.

Se eu chego e falo: oi, tudo bom? E os meninos, passaram de ano? Lá em casa, também, graças a Deus. Eu estou tão precisada de você... estou com um problema que a solução tem que ser imediata... Se não fizer jogo de cintura, você pede e é negado.”

(entrevista empregado)

Verifica-se, então, que de feudo em feudo, de favor em favor, de proteção em proteção, vão-se compondo as teias da incondicionalidade e da barganha silenciosa: protege-se o outro para ser protegido. Tudo isto vai selando os pactos de cumplicidade.

Como lidar com o novo, que traz consigo descobertas diferentes do existente, que exige transformações, que necessita de posicionamentos independentes, autônomos, para realizar avaliações reais do seu impacto nos resultados da Empresa?

Aí se instaura o contraditório, e com ele a impossibilidade da existência de ambos no mesmo espaço. Ou se escolhe a manutenção de feudos que lutam por posição ou se escolhem profissionais autônomos, independentes, responsáveis (que respondem pelo que fazem), que lutam por direção dos projetos.

A estrutura de poder muito forte, centralizadora, com baixo grau de autonomia, negativa para deixar fluir a inovação, aparece confirmada, quando apenas 5% dos pesquisados selecionaram a questão que indaga se há muita liberdade de escolha na Organização, havendo necessidade, mesmo, de maior centralização das decisões.

Ainda, prejudicial ao desenvolvimento e evolução dos trabalhos, está a não possibilidade de escolha dos profissionais que realmente possuem condições de realizar o trabalho com competência e em conformidade com as necessidades dos clientes. Conforme demonstrado nos resultados, verifica-se que apenas 15% entendem que os empreendedores internos têm possibilidade de escolher entre alternativas internas ou externas de fornecedores de serviços.

- **Cruzando as fronteiras e comunidade organizacional**

O conhecimento de uma Organização está largamente distribuído - um cérebro por pessoa. Para usar este conhecimento mais efetivamente e para atender os clientes, cujas necessidades não são organizadas da mesma forma que o organograma de sua organização, as soluções dadas devem contar com a contribuição e o envolvimento de profissionais de diversas áreas, independentemente das fronteiras internas da organização.

Pesquisando sobre qual o percentual das soluções dadas ao cliente contam com a contribuição e o envolvimento de profissionais de outras áreas, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 13

Opções assinaláveis	empregados		Gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
De 0 a 2 %	3	2	1	1	4	2
De 3 a 7 %	9	6	4	5	13	5
De 8 a 15 %	12	8	14	16	26	11
De 16 a 30 %	40	26	9	11	49	20
De 31 a 50 %	53	34	21	25	74	31
De 51 a 100 %	32	20	33	39	65	27
Não respondentes	6	4	3	3	9	4

Para 69% dos pesquisados, mais de 50% das soluções dadas ao cliente não contam com a contribuição e o envolvimento de profissionais de outras áreas, o que reforça mais uma vez a questão da centralização, do monopólio, da rigidez hierárquica, dos feudos.

O que se pode constatar é que a existência de monopólios alimenta lutas por políticas internas, onde as decisões que precisam de conhecimentos multidisciplinares para o atendimento ao cliente acabam se tornando assuntos secundários.

Aqueles que entendem que as decisões não contam com a contribuição de vários profissionais de áreas diferentes, assim argumentam:

*“Normalmente as soluções são dadas por níveis superiores da Organização”
(comentário empregado)*

"A organização caracteriza-se pela sobrevalorização de sua dimensão interna. Ainda é pouco market-oriented, muito provavelmente por ignorar fatores concorrenciais, os quais já são realidade."

(comentário empregado)

"As áreas funcionais prevalecem sobre os processos, mesmo os vitais."

(comentário gerente)

"A TELEMIG tem ótimos profissionais, vários trabalhos isolados maravilhosos, mas os processos, esbarram na tirania dos 'donos das caixinhas funcionais'".

(Entrevista empregado)

Com as novas formas com que as coisas precisam ser feitas atualmente, há uma grande necessidade de se cruzar as fronteiras, para se enxergar todo o processo, e levar soluções integradas, com comprometimento de resultados efetivos, desde a concepção da solução até a sua implementação e pós venda.

Numa estrutura hierarquizada e com monopólios instituídos vão existir limites entre departamentos, entre funções e entre níveis de hierarquia, dificultando voltar a atenção para o cliente e suas soluções. Quando se pensa em solução para as necessidades do cliente, há uma grande chance de encontrar algo novo, que nem mesmo o cliente espera obter para resolver o seu problema. É a grande chance de estar num mercado sem concorrência.

- **Da Avaliação**

É muito comum desencorajar inovação pela forma com que o desempenho é medido. Existem sistemas de recompensa que encorajam um comportamento seguro e conservador. Não se equiparam aos riscos da inovação.

Quando perguntado qual o percentual de pessoas recompensadas por assumirem riscos, por fazerem mudanças significativas na forma de trabalhar da área, por tomarem iniciativa para resolução dos problemas, por terem tido a liberdade de tomar decisões sobre o seu trabalho, por testarem novas idéias, foram encontrados os seguintes resultados:

Tabela 14

opções assinaláveis	empregados		gerentes		total geral	
	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%	valor Absoluto	%
De 0 a 5 %	48	31	15	18	63	26
De 6 a 20 %	39	25	19	23	58	24
De 21 a 35 %	25	16	17	20	42	18
De 36 a 65 %	23	15	14	16	37	15
De 66 a 85%	8	5	17	20	25	10
De 86 a 100 %	2	1	2	2	4	2
Não respondentes	10	7	1	1	11	5

Para cerca de 83% dos pesquisados, 66% dos empregados não são recompensados por terem assumido riscos, por fazerem mudanças significativas na forma de trabalhar da área, por terem tido a liberdade de tomar decisões sobre o seu trabalho, por testarem novas idéias.

Reafirmando ainda mais estes resultados, foram feitos os seguintes comentários:

“A empresa é conservadora e funcionários são normalmente reconhecidos quando em sintonia com as suas gerências.”

(comentário empregado)

A afirmativa acima compromete em demasia a inovação, pois a recompensa mais almejada por um empreendedor é a liberdade de tentar novas coisas, de promover mudanças, e conforme visto anteriormente, este não é o perfil que os gerentes apoiam na empresa. Se o reconhecimento e a recompensa estão em sintonia com a gerência, esta liberdade fica proibida.

“A associação entre desempenho e recompensa na Telemig é muito tênue e de qualquer forma não acredito que estes sejam fatores relevantes no composto de avaliação.”

(comentário empregado)

“Difícilmente há recompensas por desempenho. O que ocorre é a correção salarial visando eliminar discrepâncias em relação à remuneração “média” do cargo/função. E ainda reclamam quando vêm empregados medíocres!!!”

(comentário empregado)

A procura de equiparação sustenta a mesmice, provoca a estagnação, elimina exatamente a possibilidade do novo. A mensagem que se dá, quando se valoriza a média é exatamente o que abordou o empregado em seu comentário, ou seja, a

mediocridade. Fazer nem a mais nem a menos. Não se comprometa. Seja igual a todos. Enfim, não inove!

“A administração e avaliação de desempenho de forma sistematizada foi algo que evoluiu até certo ponto em nossa Organização, mas parou no tempo. Algumas iniciativas isoladas tentam criar novos mecanismos, mas não há uma intenção forte de toda a Organização nesse sentido.”

(comentário gerente)

Este gerente percebe que não se pode querer o novo com práticas empresariais que favorecem a permanência do velho. Os sistemas de recompensa existentes estão desmoronando porque são claramente inadequados à natureza do trabalho exigido para atuar neste novo contexto.

“A única forma de recompensa é conduzir o empreendedor a uma função gerencial. Há de se avaliar formas mais flexíveis de se recompensar valores efetivos.”

(comentário gerente)

Este gerente remete a uma consideração feita por Gifford Pinchot (1989):

“Os intrapreneurs precisam de liberdade para criar novos negócios, não de responsabilidades mais amplas para gerenciar velhas idéias.” (p.230)

Cabe ressaltar que, a riqueza que se consegue, principalmente quando se une a pesquisa quantitativa e qualitativa, é o conhecimento da realidade e as possibilidades que se abrem para o advir, para se trabalhar e promover as condições para o caminhar, galgando passos, movimentando para o crescer.

6 - Considerações finais

Da informação à inovação: uma possibilidade

Quando se reflete sobre as transformações universalizantes que estão se estabelecendo, vê-se emergirem questões muito além do discurso de globalização.

Esta realidade remete para o exame de limites e possibilidades de deslocamentos dos conhecimentos, compreensões e valores que até então se faziam valer nas direções atuais.

Embora a necessidade de transformação esteja bastante comentada e divulgada, a compreensão da dimensão e da natureza das próprias mudanças que se fazem necessárias para que as Organizações se mantenham em um ambiente competitivo ainda se encontra em estágio tímido.

A noção da informação produzindo o trabalho inovador exige dos profissionais e dirigentes das Empresas o desvencilhamento de várias formas de realização do trabalho e de mudanças nos valores conservadores.

A partir dos resultados e análises da presente pesquisa, pode-se afirmar que o caminho que vem sendo trilhado pela Empresa pesquisada, com suas práticas organizacionais vigentes, necessita de um reposicionamento, se se considerar a inovação como parâmetro para se conseguir vantagem competitiva.

Diante destas práticas, a transformação da informação em inovação, que é a principal virtude do empreendedor, passa a ser entendida como ato de rebeldia. Representam uma ameaça àqueles que se sentem bem somente com a manutenção do *status-quo*. Instala-se aí a

ambiguidade da percepção da necessidade de se inovar e o não desejo de abrir mão do *status-quo*. Aparecem ao mesmo tempo, o querer inovar e o querer deixar as coisas como estão.

Uma mensagem é passada: "é para inovar, mas não é para ir fundo".

Em uma empresa de tecnologia de ponta, as mudanças tecnológicas que se processam acabam camuflando a manutenção de práticas inconsistentes com este ambiente. A orientação continua vindo do passado, com uma roupagem nova.

Crenças e valores, anteriormente vigentes na Organização, são frequentemente questionados, porém não devidamente substituídos. Na verdade, ainda se fazem valer nas decisões.

O poder decisório se concentra nas mãos de quem conserva valores e uma prática sedimentada em uma cultura militarista e tecnocrata.

A incompatibilidade entre as práticas conservadoras vigentes e as práticas inovadoras necessárias ao novo ambiente empresarial se faz presente nas categorias básicas analisadas nesta pesquisa.

Nota-se a falta de objetivos comuns permeando e unindo os esforços, na busca de resultados significativos para a Organização. Não existindo objetivos claros, mesmo que houvesse condição para a inovação, esta provavelmente estaria desalinhada do negócio da Empresa.

Sabendo-se que o conhecimento, a discussão, a compreensão e o compartilhamento dos objetivos é que permitem ao empregado a flexibilidade e inteireza funcional para, por si só, desenvolver seu trabalho, por que estes não são claramente definidos e difundidos?

Será que ainda existe o desejo de se controlar pessoas e não os resultados?

Será que, verdadeiramente, existe o desejo de abrir mão do poder hierárquico?

Dentro da categoria "Foco no cliente", observa-se que a prática contraria o discurso. Já existe a definição político-estratégica de se focar no cliente, imposta pela própria necessidade de sobrevivência da Organização, porém não se constituiu ainda em uma consciência coletiva.

Esta consciência vem encontrando entrave nas vaidades setoriais. Ainda permanece, em cada área, uma grande preocupação com o próprio sucesso, numa disputa interna onde prevalece a vaidade. São as guerras feudais, que conduzem à mesmice, impedindo a direção do foco onde ele deveria estar → no cliente.

O novo só será descoberto na medida em que é buscado, investigado e trabalhado onde acontece, ou seja, no mercado, no cliente.

A existência dos feudos faz com que os profissionais desenvolvam a cultura da "amizade" para que as coisas sejam conseguidas. E como ficam os novos profissionais que estão ingressando na Empresa?

A contradição se instaura neste momento, quando a Empresa solicita à área de recursos humanos para contratar profissionais com perfis empreendedores, mas estes dificilmente conseguem se firmar. Chegando sem os vícios organizacionais, trazendo novas idéias e um entusiasmo inerente aos empreendedores, estes profissionais encontram toda sorte de impedimentos: feudos, pactos de cumplicidade, dificuldade de implementação, manutenção de certezas, que vão por todos os lados impedindo o iniciar.

Contar com a experiência de outros profissionais, para uma solução integrada, é uma caminhada árdua, se estes se encontram hierarquicamente separados.

Os limites institucionalizados aparecem pela existência de áreas funcionais, de vários níveis hierárquicos, de limites de funções que na

verdade impedem que os trabalhos possam fluir. Os processos esbarram nas “paredes funcionais”.

Lidar com estes entraves parece não ser desejado por ninguém. É visto como “mexer em uma caixa de marimbondos”.

Toda a herança de uma estrutura hierarquizada, com feudos instalados, tira a mobilidade e flexibilidade hoje exigida para o atendimento aos clientes. As atenções se voltam para dentro e se perdem os conhecimentos e experiências de talentos que, juntos, seriam imbatíveis pelo mercado. Perde-se, aí, todo um investimento de que a Empresa sempre se orgulhou: o desenvolvimento de seus profissionais.

Outro grande impedidor à inovação, na Empresa pesquisada, é a cultura de resistência à implementação de novas experiências. Privilegia-se o perfeccionismo, que traz consigo a exigência de só implementar o que já foi validado por diversas vezes e por várias outras empresas. A noção de perfeição, definida em dicionário, é a ausência de qualquer defeito, é a execução sem falhas, é o máximo de excelência que uma coisa pode alcançar, e perfeito tem o significado de acabado, terminado. São noções contraditórias à inovação, que ocorre no mundo desconhecido e, portanto, cheio de incertezas e falhas.

Perde-se a grande chance de lançar o novo, que faz o diferencial competitivo no mercado.

A própria cultura da não implementação tem conduzido, ao longo do tempo, a um acúmulo de trabalhos muito bem elaborados, com grandes possibilidades de avanço nos negócios da Empresa, se fossem colocados em prática. Hoje, no entanto, não passam de guardados, dos quais alguém, de vez em quando, vai e tira a poeira, mas que acabam voltando aos armários. O alto índice do tempo que o

profissional disponibiliza para explorar novas idéias se explica quando estes armários são abertos.

Observado em suas práticas, vê-se ainda que a forma como a Empresa vem lidando com o erro revela uma distorção: deixa-o acontecer enquanto estrutura demolidora, e não o considera enquanto aprendizagem. Enquanto experiência de aprendizagem, o erro leva ao crescimento, oportuniza novas descobertas e precisa ser visto pela empresa como experiência educativa. O medo de errar cercea as pessoas, impedindo novas tentativas, tão necessárias na descoberta do novo.

Por outro lado, o erro que leva à destruição, que é o da negligência, da falta de comprometimento profissional, da omissão, não é devidamente punido e permanece como uma situação não resolvida, que se repete trazendo consequências destrutivas para os negócios e relações da Empresa. Ultrapassa a noção de incompetência - é o perverso que impede o fluir da empresa.

Torna-se urgente a institucionalização de um sistema de punição para este tipo de erro.

A diferenciação entre estes dois tipos de erro precisa estar bem clara.

Ressalta-se, ainda, enquanto entrave ao processo inovador, o imediatismo, que se constitui numa desesperada tentativa de trazer para o imediato aquilo que faz parte do futuro mediato.

O mito do imediatismo traz a noção do problema resolvido com rapidez, o que na verdade acarreta uma demora maior e soluções encaminhadas dentro do conhecido, perdendo a oportunidade de soluções inovadoras. Na tentativa de suprimir o tempo, suprime-se o cliente.

Pesquisando as necessidades do cliente, coletando as informações, ligando-as com os conhecimentos do negócio de telecomunicações, é

que se vão construindo as possibilidades que precisam ser testadas e validadas junto àquele que vai fazer uso dos serviços, ou seja, o cliente.

Entre a informação e a possibilidade de transformá-la em inovação há um caminho onde se encontram algumas pedras, bem conhecidas por todos, com nome e identidade - rigidez hierárquica, autoritarismo, feudos, crença de que somente poucos sabem fazer, submissão, medo de errar, falta de objetivos claros, certezas, separação entre concepção e ação, falta de liberdade de ação... - que poucos têm coragem e desejo de remover.

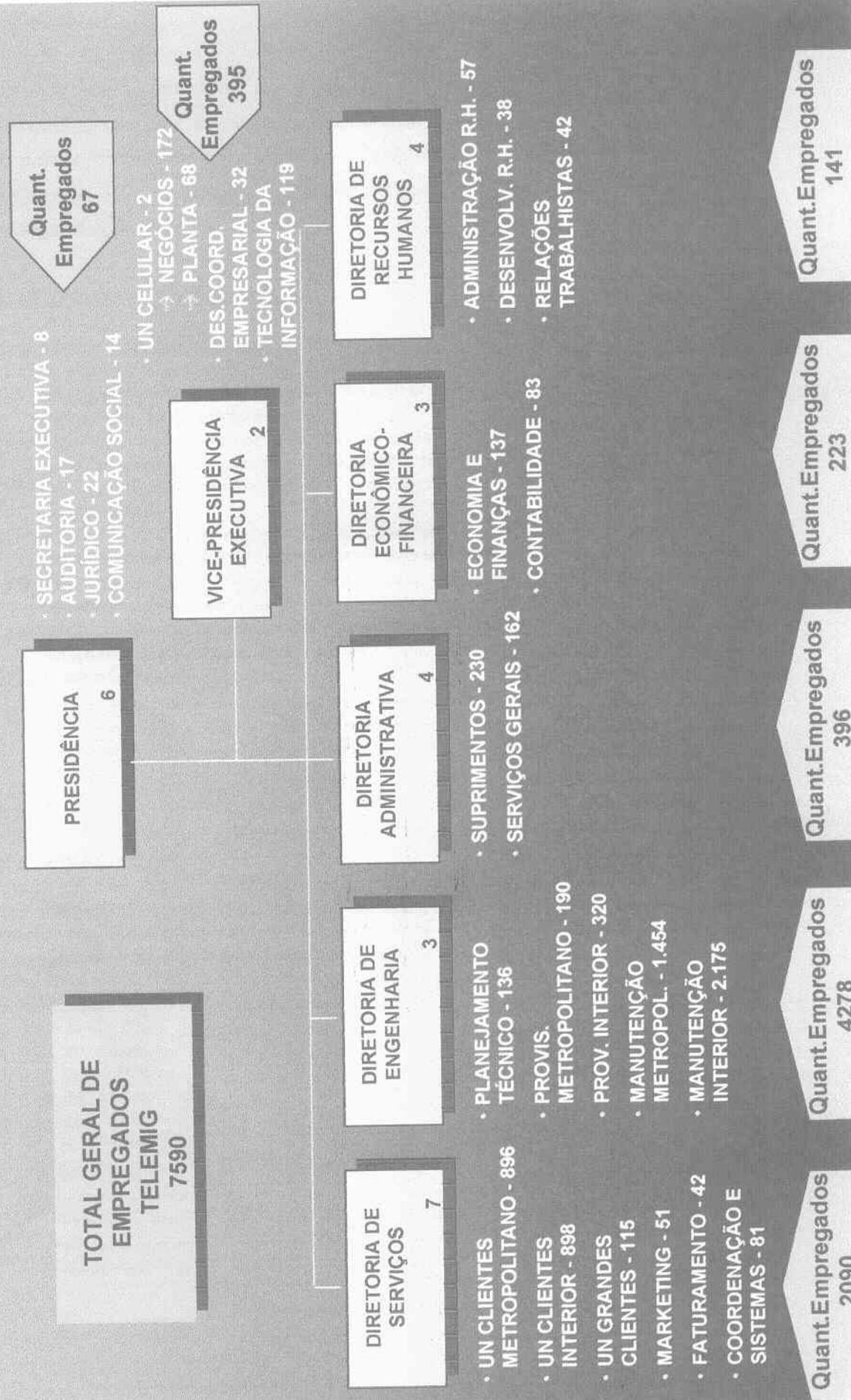
Em síntese, considerando a discussão teórica, os resultados da pesquisa e a sua análise, os parâmetros de uma empresa inovadora, pode-se afirmar que: uma empresa tem condições de se manter num mercado competitivo, desde que conscientemente compreenda o significado do crescer continuamente e que o trabalho, para ser inovador, necessita de pessoas ativas e pensantes, com práticas empresariais que sustentem um ambiente não conservador.

No caso estudado, verifica-se uma herança grande dos valores institucionalizados no passado, cujas raízes, apesar do novo discurso, ainda penetram pela terra. Novas referências e práticas empresariais ainda não são visíveis, ou reconhecidas para a maioria dos pesquisados.

Este estudo sugere, portanto, que o caminho da informação à inovação é muito mais complexo e difícil de se trilhar do que faz pensar o discurso atual que vem permeando muitas organizações.

Finalmente, com as limitações próprias das pesquisas que empregam o estudo de caso como metodologia, este trabalho permite clarear a realidade de uma empresa estatal que como outras, estão passando por um processo de transformação, deixando de ser monopolista para entrar no mercado competitivo.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / STAFF



Anexo II

Questionário

Na pesquisa abaixo existem questões de múltipla escolha e também espaço para comentários. Por favor, responda *todas* as questões de múltipla escolha. O espaço para comentários deve ser usado somente quando você entender que irá nos ajudar a ter uma compreensão melhor do que está acontecendo com a inovação na sua Organização hoje.

I. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CLARAS

1. Marque as questões que estão mais próximas do que ocorre na sua organização.

- a) Os objetivos e estratégias da Organização estão claros para mim.
- b) Os objetivos e as estratégias definidos pela organização frequentemente me ajudam na definição de prioridades.
- c) Estratégias e objetivos são mudados com tanta frequência que, de modo geral, as pessoas não prestam muita atenção nestes.
- d) Eu me oriento pelos objetivos e estratégias definidos pela minha organização.
- e) Os objetivos e as estratégias existem, mas pouco esforço tem sido feito para clarear o significado destes para o meu trabalho.
- f) Meu gerente define objetivos claros para nossa área, os quais nos impulsionam bastante a buscar por inovações.
- g) Os objetivos e as estratégias funcionariam se aplicados, mas as decisões gerenciais são incompatíveis com eles.
- h) Comentários :

[.....
.....
.....
.....]

II- FOCO NOS CLIENTES

2. Quando você vê decisões sendo tomadas em sua organização, que percentual destas são orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes (em oposição à satisfação de prioridades e políticas internas).

Escolha uma:

- a) 0 - 5%
- b) 6 - 20%
- c) 21 - 35%
- d) 36 - 65%
- e) 66 - 85%
- f) 86 - 100%
- g) Comentários

[.....
.....
.....
.....]

III. VALORIZANDO EXPERIMENTOS E RISCOS

3. Marque de duas a quatro questões que melhor descrevem sua organização.

- a) Erros são reconhecidos como um indicador de iniciativa e coragem.
- b) Mesmo os erros menores são punidos.
- c) Projetos que envolvem risco são valorizados mesmo quando as coisas não saem conforme o planejado.
- d) Novos negócios são avaliados com o mesmo grau de certeza que se avalia os negócios já validados e bem estabelecidos.
- e) Experimentos são aceitos na fase de desenvolvimento, mas encontram resistência na fase de implementação.
- f) Pessoas que cometem erros são encorajadas a compartilhá-los amplamente, de tal forma que outros possam aprender.
- g) Comentários :

[.....
.....
.....
.....]

IV- DECISÕES E CONTROLE DE RECURSOS :

4. Que percentual de decisões, que dizem respeito ao meu trabalho, eu tenho de fato (baseado nos critérios vigentes) possibilidade de decidir.

Escolha uma:

- a) 0 - 10%
- b) 11 - 25%
- c) 26 - 40%
- d) 41 - 65%
- e) 66 - 85%
- f) 86 - 100%
- g) Comentários:

[.....
.....
.....
.....]

V. TEMPO DISPONÍVEL:

5. Que percentual do seu tempo no trabalho você pode dedicar para explorar outras idéias que possam criar inovações para sua organização?

Escolha uma:

- a) 0 - 2%
- b) 3 - 5%
- c) 6 - 10%
- d) 11 - 20%
- e) 21 - 40%
- f) 41 - 100%
- g) Comentários:

[.....
.....
.....
.....]

VI. EQUIPES DE PROJETO AUTO-GERENCIÁVEIS

6. Marque as questões que estão mais próximas do que ocorre na sua organização:

- a) Equipes de projetos em sua organização têm considerável liberdade para tomar decisões e agir sem necessidade de pedir permissão.
- b) Equipes de projetos têm considerável possibilidade de escolha para recrutar e selecionar novos membros.
- c) As equipes de projeto, em sua organização, são de fato equipes interdisciplinares e multi-funcionais.
- d) Membros da equipe comportam-se como “embaixadores” de seus departamentos funcionais - eles negociam com os colegas da equipe, mas as decisões reais são tomadas pelos gerentes funcionais que não fazem parte da equipe.
- e) A organização tem algumas equipes efetivas, mas muitas das chamadas equipes são geralmente um conjunto de pessoas com visões bem diferentes acerca dos objetivos da equipe.
- f) Na organização há equipes efetivas dentro de cada área, mas não há muitas equipes multi-funcionais.
- g) Comentários:

[.....
.....
.....
.....]

VII. EMPREENDEDORES INTERNOS:

Empreendedores internos são empregados que buscam o crescimento da empresa, rompendo com certezas pré-estabelecidas, adotando atitude de abertura e análise às alternativas e idéias emergentes, propondo alternativas de solução bem embasadas, solucionando os problemas de maneira simples e eficaz, implementando ações que provocam diferença, enfrentando o fracasso não como desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizado.

Eles são os visionários que agem. Eles são condutores de uma inovação dentro da organização.

7. Na sua experiência, como sua organização responde aos empreendedores internos?

Marque aquelas que são mais próximas do que ocorre na sua organização:

- a) Empreendedores internos efetivos são geralmente recompensados.
- b) Mesmo depois do sucesso, o primeiro fracasso é um evento que limita a sua carreira.
- c) Eu posso me lembrar de vários empreendedores internos que têm sobrevivido e prosperado em minha organização.
- d) Mesmo quando o resultado dos negócios são bons, os comportamentos corajosos, que levam ao sucesso empresarial, encontram resistência.
- e) Muitos de nossos gerentes têm uma história de sucesso como empreendedores internos.
- f) A organização frustra tanto as pessoas que têm espírito empreendedor, que muitos deles saem nos primeiros anos de trabalho.
- g) Comentários:

[.....
.....
.....
.....]

VIII. PATROCINADORES:

Patrocinadores são pessoas com poder ou influência e desejo para apoiar, Orientar e encontrar recursos para o projeto de um empreendedor interno e sua equipe. O patrocínio efetivo de inovações requer coragem, determinação e tempo.

8. Que percentual de gerentes de sua organização têm habilidade, coragem e motivação para serem patrocinadores efetivos de iniciativas dos empreendedores internos?

Escolha uma:

- a) 0 - 5%
- b) 6 - 15%
- c) 16 - 30%
- d) 31 - 50%
- e) 51 - 75%
- f) 76 - 100%
- g) Comentários:

[.....
.....
.....
.....]

IX. LIBERDADE DE ESCOLHA

Liberdade de escolha trata-se da possibilidade de empreendedores internos terem liberdade de escolher entre uma variedade de recursos ou de fornecedores internos ou externos, dependendo de quem puder executar o trabalho melhor e mais rápido, compatível com as exigências do cliente.

9. Que espécie de escolha existe na sua organização?

- a) Empreendedores internos têm uma considerável influência na seleção de suas equipes e projetos nos quais eles trabalham.
- b) Existe muita liberdade de escolha na sua organização; o que a organização necessita é de uma maior centralização das decisões.
- c) Empreendedores internos têm, geralmente, possibilidade de escolher fornecedores externos ou mesmo escolher entre alternativas internas de fornecedores de serviços.
- d) Existem muitos monopólios internos na sua organização que forçam a utilização de fornecedores internos que não estão em conformidade com padrões de classe mundial.
- e) Existem escolhas nos sistemas informais da organização, mas os sistemas formais são tendenciosos para os monopólios internos.
- f) Comentários:

[.....
.....
.....
.....]

X. CRUZANDO FRONTEIRAS E COMUNIDADE ORGANIZACIONAL:

As soluções dadas para os clientes de sua organização contam com a contribuição e o envolvimento de profissionais de diversas áreas, independente de como estes profissionais se situam no organograma de sua organização.

10. Escolha o percentual de soluções que se encaixa na descrição acima.

Escolha uma:

- a) 0 - 2%
- b) 3 - 7%
- c) 8 - 15%
- d) 16 - 30%
- e) 31 - 50%
- f) 51 - 100%
- g) Comentários:

[.....]
[.....]
[.....]
[.....]

XI. AVALIAÇÃO:

11. Quando você vê pessoas sendo recompensadas pelo desempenho, que percentual destas são recompensadas por terem assumido riscos, por fazerem mudanças significativas na forma de trabalhar da área, por tomarem iniciativa para resolução dos problemas, por ter tido a liberdade de tomar decisões sobre o seu trabalho, por testarem novas idéias?

Escolha uma:

- a) 0 - 5%
- b) 6 - 20%
- c) 21 - 35%
- d) 36 - 65%
- e) 66 - 85%
- f) 86 - 100%
- g) Comentários:

[.....]
[.....]
[.....]
[.....]

XII. MINHA FUNÇÃO

Escolha uma:

- a) Suporte administrativo
- b) Finanças
- c) Recursos Humanos
- d) Tecnologia da Informação
- e) Jurídico
- f) Engenharia
- g) Negócios, marketing e vendas
- h) Planejamento e desenvolvimento organizacional
- i) Outros (Qual?

Anexo III

Roteiro para entrevista semi-estruturada

- **Informações sobre o trabalho que desenvolve.**
- **Contextualização do trabalho nos objetivos da empresa**
 - **Objetivos da Empresa**
 - **Relacionamento dos objetivos do trabalho com objetivos empresariais**
- **Tomada de decisão**
 - **Decisões relacionadas como o cliente x Decisões políticas**
 - **Possibilidade de tomada de decisões que dizem respeito ao próprio trabalho**
- **Aceitabilidade de experimentos**
 - **Compreensão do processo de inovação**
 - **Aceitação de novas idéias**
 - **Facilidades e dificuldades de implementação**
 - **Avaliação de novos projetos x avaliação de projetos já validados**
- **Forma como a empresa lida com o erro.**
 - **Situações de erro que vivenciou**
 - **Facilidade ou não para a formação de equipes autônomas e funcionalmente completas**
- **Autonomia no desenvolvimento do trabalho**
- **Informações sobre como pensa ser o perfil de um profissional empreendedor**
Como a empresa lida com estes profissionais. Como acontece a recompensa deste empreendedores
- **Situações de risco que já passou no trabalho**
- **Preocupação voltada para o cliente, para novas idéias x preocupação com defesa de territórios.**
- **Critério, normas e valores da Empresa que favorecem ou prejudicam o desenvolvimento de novos trabalhos.**

8 - Referências bibliográficas

1. ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de. Informação: instrumento de dominação e de submissão. Ci.Inf.Brasília,v.20,n.1,p.37-44, jan./jun. 1991.
2. ARENDT, H. A condição humana. 6.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.
3. BERGER, P.L., LUCKMANN, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes,1990.
4. BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria geral dos sistemas: aplicação à psicologia. 3.ed.Petrópolis: Vozes,1977.
5. BOUCHE, Richard. Ciência da Informação: ciência da forma. Ci. Inf., Brasília, v.17, n.2, p.99-104, jul./dez.1988.
6. BRILLOUIN, Léon. La science et la théorie de l'information. Paris: Éditions Jacques Gabay , 1988.
7. BRITAIN, J.M. Information and its users: a review with special reference to the social sciences. Bath: Bath University Press, 1970.
8. CAMPOS, Rossana Moraes. O fantasma da feudalização. Belo Horizonte, p.30-38, 1994. (Caderno de textos do SID APA - Antropologia e Psicologia Aplicada).
9. CASTRO,C.M. A prática da pesquisa. São Paulo:McGraw-Hill, 1978.
10. CHIZZOTTI,A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

11. COELHO, Maria Inês de Matos. A crítica aos experimentos e outros tipos de pesquisa positivista e as pesquisas alternativas em ciências sociais e em educação. s.n.t., 16p. (texto não publicado)
12. CRONIN, B., CAVAYE, A., DAVENPORT, L. Competitive edge and information technology. International Journal of Information Management, v.8, n.3, p.179-187, Sept. 1988.
13. DANTAS, Marcos. Trabalho com informação : investigação inicial para um estudo da teoria do valor. Rio de Janeiro: Escola de Comunicação da UFRJ, 1994. 311p. (Dissertação, Mestrado em Ciência da Informação).
14. DAVENPORT, T.H. Saving IT's soul: human-centered information management. Harvard business Review, Boston, v.72, n.2, p.119-131, Mar./Apr. 1994.
15. DEMO, Pedro. Introdução à metodologia da Ciência. São Paulo: Atlas, 1991.
16. _____. Metodologia científica em Ciências Sociais. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
17. DERVIN, Brenda. The everyday information needs of the average citizen: a taxonomy for analysis. In: KOCHEN, M., DONOHUE, J.C. (Ed.). Information for the community. Chicago: American Library Association, p.19-38, 1976.
18. DIENER, Richard A.V. Conflicting societal visions on the nature of information: social, cultural, economic and political perspectives. Chicago: IIT Research Institute, 1984.
19. DRUCKER, Peter. As novas realidades. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1989. p.178-188: A organização fundamentada na informação.

20. DRUCKER, Peter Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship) : prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1994.
21. _____. The Coming of the New Organization. Harvard Business Review, Boston, v.88, n.1, p. 45-53, Jan./Feb. 1988.
22. _____. The New Society of Organizations. Harvard Business Review, Boston, v.70, n.5, p.95-104, Sept./Oct. 1992.
23. ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1967.
24. FADUL, A. Novas tecnologias da comunicação. São Paulo: Sumus/Intercom, 1986.
25. FRANÇA, Júnia Lessa (Org.). Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 3.ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996.
26. FRIGOTTO, Gaudêncio. O contexto sócio-político brasileiro e a educação nas décadas de 70/90. Contexto e Educação, n.24, p.43-57, out./dez. 1991.
27. _____. Educação e realidade. Porto Alegre, v.18, n.2, jul./dez. 1993. p.63-72: A interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas ciências sociais.
28. GADOTTI, M. Concepção dialética da educação: um estudo introdutório. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1983.
29. GALLIANO, A.G. O método científico: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.
30. GIDDENS, A. As consequências da modernidade. São Paulo: Unesp, 1991.

31. GOMES, Maria Nélide González. O objeto de estudo da Ciência da Informação: paradoxos e desafios. Ci.Inf., Brasília, v.19, n.2, p.117-22, jul./dez. 1990.
32. HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. Strategic intent. Harvard Business Review, Boston, v. 67, n.3, May-June 1989.
33. HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengenharia. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
34. HEIL, Gary. Estimular a diversidade de idéias é a melhor estratégia. Folha de São Paulo - Management, São Paulo, 16 out. 1995.
35. HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard et al; organização The Peter F. Drucker Foundation. Líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.
36. HUEY, J. Waking up to the new economy. Fortune, New York, v.129, n.13, p.18-23, June 1994.
37. KUENZER, Acácia Z. Pedagogia da fábrica. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1986.
38. MACHADO, Lucília Regina de Souza. Sociedade industrial x sociedade tecnizada: mudança no trabalho, mudança na educação. Universidade e Sociedade, São Paulo, v.5, p.32-37, jul. 1993.
39. Transformações tecnológicas e padrão de qualificação, em rev. Belo Horizonte, n.14, p.48-54, dez.1991.
40. MARTELETO, Regina Maria. Informação: elemento regulador dos sistemas, fator de mudança social ou fenômeno pós-moderno? Ci.Inf., Brasília, v.16, n.2, jul./dez. 1987.

41. _____ . Educação e informação: a distribuição da informação na sociedade. Tempo brasileiro, Rio de Janeiro, p.46-60, jul./set. 1986.
42. NASCIMENTO, Antenor, FERREIRA, Roger. As habilidades tradicionais já não bastam para arranjar emprego na economia reformada. Veja, São Paulo, p.116-122, dez. 1996.
43. NEIL, S. D. The information analyst as a quality filter in the scientific communication process. Journal of Information Science, v.15, p.3-12, 1989.
44. PAULA, Tanya Pitanguy de. Abrindo os baús das Gerais e das Minas - valores conservadores de Curvelo e Diamantina. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, 1993 (Dissertação, Mestrado em Sociologia da Cultura).
45. _____ . Conservadorismo, submissão e dependência. Belo Horizonte, p.21-29, 1994. (Caderno de textos do SID-APA - Antropologia e Psicologia Aplicada).
46. PICKUP, J.A. What business are we really in? Aslib Proceedings, v.39, n.10,p.281-291,1987.
47. PINCHOT, Gifford. Intrapreneuring - porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
48. PINCHOT, Gifford & Elizabeth. The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organization. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
49. PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
50. RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.

51. As idéias; entrevista concedida pela Empresa Minnesota Mining and Manufacturing Co. - 3M. HSM - Management, São Paulo, v.1, n.6, p.46-54, Jan-Fev. 1998.
52. ROBERTS, N., CLARKE, D. Organizational information concepts and information management. International Journal of Information Management, v.9, n.1, p.25-34, Mar. 1989.
53. RODRIGUES, Suzana Braga. O chefinho, o telefone e "O BODE" - Autoritarismo e mudança cultural no Setor de Telecomunicações. Belo Horizonte: UFMG:FACE-CMA, 1991. 416p. (tese para professora titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG)
1.Cultura Organizacional
54. SAPIRO, Arão. Inteligência Empresarial : a revolução informacional da ação competitiva. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, n.3, p.106-124, maio/junho 1993.
55. SENGE, Peter M. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.
56. SMITH, A. Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações. São Paulo: Abril Cultural, 1974. (Os pensadores, 28)
57. _____. A economia clássica; textos. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1978.
58. TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1970.
59. Telecomunicações no Brasil. Revista Nacional de Telecomunicações, São Paulo, n.209, p.14-22, jan. 1997.
60. TELECOMUNICAÇÕES DE MINAS GERAIS - S/A - TELEMIG. 25 anos a serviço do desenvolvimento de Minas. Belo Horizonte, 1978.

61. TELECOMUNICAÇÕES DE MINAS GERAIS - S/A - TELEMIG.
Relatório de Administração. Belo Horizonte, 1995.
62. TELECOMUNICAÇÕES DE MINAS GERAIS - S/A - TELEMIG.
Relatório de Administração. Belo Horizonte, 1996.
63. TOFFLER, Alvin. Previsões & premissas. Rio de Janeiro: Record, 1983.
64. _____. A terceira onda. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
65. TOMASKO, Robert M. Rethinking: repensando as Corporações. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
66. TOURAINE, A. Critique de la modernité. Paris: Fayard, 1992.
67. TRAUTH, Eileen M. Information management from a holistic view of information processing in the organization. Waltham Mass: Computer Information Systems Department, Bentley College, s.d.
68. WEBER, Max. Economia e sociedade. 3.ed. Brasília: UnB, 1994.
69. _____. The theory of social economic organization. New York: Oxford University Press, 1947, p.329-330.