

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

LÊNIO SANTOS MACEDO

**UMA ANÁLISE DO INTRA-EMPREENDEDORISMO: O caso da Caixa Econômica
Federal – Agência Ribeira – Natal/RN**

NATAL/ RN
2007

FARN

LÊNIO SANTOS MACEDO

**UMA ANÁLISE DO INTRA-EMPREENDEDORISMO: O caso da Caixa Econômica
Federal – Agência Ribeira – Natal/RN**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com
Habilitação em Marketing, da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito
obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Karina de Oliveira Costa Bezerra, MSc.

NATAL/ RN
2007

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Macedo, Lênio Santos

Uma análise do intra-empendedorismo: o caso da Caixa Econômica Federal-
Agência Ribeira, Natal/RN / Lênio Santos Macedo. – Natal: FARN, 2007.
86f.

Orientador: Karina de Oliveira Costa Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Intra-empendedorismo – Monografia. 2. Empendedorismo Corporativo
– Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658

RB-30-438

FARN
BIBLIOTECA

Nº Regº M000837

11/01/08

M
658
M122a
2007
ex.01

FARN

LÊNIO SANTOS MACEDO

**UMA ANÁLISE DO INTRA-EMPREENDEDORISMO: O caso da Caixa Econômica
Federal – Agência Ribeira – Natal/RN**

Monografia apresentada ao Curso de administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada, em 27 de novembro de 2007, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Karina de Oliveira Costa Bezerra

Karina de Oliveira Costa Bezerra, MSc.
Orientadora

Fátima Cristina de Lara Menezes de Medeiros, MSc.
Membro Examinador

Josué Vitor de Medeiros Júnior, MSc.
Membro Examinador

Intra-empreendedorismo ou "Empreendedorismo corporativo é um processo de organização que visa à transformação de idéias individuais em ações coletivas através do gerenciamento das incertezas".

(Chung & Gibbons – 1997)

"Intra-empreendedores são os sonhadores que fazem acontecer. Aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma idéia em algo real e lucrativo".

(Pinchot III – 1985)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus pela dádiva da capacidade, força, perseverança e motivação que me proporcionou, não só, durante esta empreitada, mas em todos os momentos da minha vida.

E

Especialmente a minha tia avó Maria Celina Lemos,
Tia Marola, que, aos noventa e quatro anos de idade, dividiu comigo este sonho, com a esperança de me ver formado em um curso de nível superior.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível;

A minha família por todo apoio e incentivo que tem me dado até hoje
e em particular a minha sobrinha Diana Soares;

A minha namorada, Carlaína Almeida, fonte de minha inspiração;

A minha orientadora, Karina Bezerra, pela sua atenção e todo conhecimento
transmitido para o bom desenvolvimento do meu trabalho;

e

Finalmente, aos meus principais colegas de sala, por termos caminhado junto nesta
longa e árdua jornada, mas triunfante e merecedora vitória.

UMA ANÁLISE DO INTRA-EMPREENDEDORISMO: O caso da Caixa Econômica Federal – Agência Ribeira – Natal/RN

AUTOR: LÊNIO SANTOS MACEDO

RESUMO

A CEF tem intenção de tornar-se referência no mercado brasileiro e uma das melhores empresas de se trabalhar no país. Apesar de suas diversas políticas de recursos humanos, uma parte dos seus talentos vem buscando melhores perspectivas profissionais. É certo que existem ações de Intra-empendedorismo, nesta organização, prática de essencial importância para organizações que buscam a inovação e a gestão da mudança com a valorização, motivação, revelação e retenção de seus talentos, empreendedores internos. Portanto, procura-se analisar o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto a CEF, Ag. Ribeira/RN, adota políticas que estimulam o Empreendedorismo Interno? Por meio de uma pesquisa descritiva e exploratória, tratando-se de um estudo de caso, através do método quantitativo quantificou opiniões e dados coletados dentro do universo de 60 funcionários, sendo desta forma uma pesquisa censitária. Para descrição e análise dos resultados utilizaram-se de tabelas e gráficos com uso de programas computacionais do tipo Word e Excel. Desta forma chegou-se a resultados satisfatórios para concluir que a CEF, agência Ribeira/RN, possui algumas destas políticas/ações intra-empendedoras, contudo o empreendedorismo corporativo tem recebido pouco estímulo e sua prática precisa ser amadurecida nesta empresa para que funcione como ferramenta de reconhecimento, valorização e motivação profissional. No final, recomendaram-se algumas ações para um melhor aproveitamento de tais políticas.

Palavras-chave: Intra-empendedorismo, Empreendedorismo corporativo, inovação, criatividade.

ABSTRACT

The CEF has the intention to become reference in Brazilian market and one of the best companies to work in the country. Although exist diverse politics of human resources in CEF, one part of the gifted workers are searching for better professional perspectives. It is certain that actions of Intrapreneurship exist inside the organization, in what reflects in a practical of essential importance for organizations that search for the innovation and a new management, bringing changes in the company, using for this the recognition, motivation, revelation and retention of this gifted workers, its internal entrepreneurs. Therefore, it is searched to analyze the following problem of research: Until what point the CEF, GAC Ribeira/RN, adopts politics that stimulates the Intrapreneurship? By doing a investigation descriptive and exploitable, treating about a study of case and through the quantitative method, had been quantified opinions and collected data of the universe of 60 employees, being, in this way, a census research. For the description and analysis of the results was utilized tables and graphs with the use of computational programs Word and Excel. In this manner, was obtained satisfactory results to conclude that the CEF, Ribeira/RN agency, possess some of these politics/actions intra-entrepreneurs, however the Corporate Entrepreneurship has received a little stimulation and its practical needs to be ripened in this company, for, like this, it functions as a tool of recognition, valuation and professional motivation. In the end, had been regarded some actions for one better exploitation of such politics.

Key-Words: Intrapreneurship, Corporate Entrepreneurship, Innovation, Creativity.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 01	– Faixa etária dos entrevistados	43
Gráfico 02	– Sexo dos entrevistados	44
Gráfico 03	– Estado civil dos entrevistados	45
Gráfico 04	– Faixa salarial dos entrevistados	46
Gráfico 05	– Cargo ou Função dos entrevistados	47
Gráfico 06	– Escolaridade dos entrevistados	48
Gráfico 07	– Tempo de serviço na CEF dos entrevistados	49
Gráfico 08 A	– Conhecimento sobre Intra-empreendedorismo – Não Gerentes	50
Gráfico 08 B	– Conhecimento sobre Intra-empreendedorismo – Gerentes	51
Gráfico 09 A	– Políticas/ações intraempreendedoras – Não Gerentes	52
Gráfico 09 B	– Políticas/ações intraempreendedoras – Gerentes	53
Tabela 01 A	– Política/ações tipicamente intra-empreendedoras – N.Gerentes	54
Tabela 01 B	– Políticas/ações tipicamente intra-empreendedoras -- Gerentes	55
Tabela 02	– Políticas/ações de estímulo e valorização	56
Gráfico 10	– Opinião quanto a políticas/ações para reter talentos	57
Tabela 03	– Políticas/ações importantes para reter talentos	58
Gráfico 11 A	– Oportunidades p/o crescimento profissional – Não Gerentes	59
Gráfico 11 B	– Oportunidades p/o crescimento profissional – Gerentes	60
Gráfico 12 A	– Condições de treinamento – Não Gerentes	61
Gráfico 12 B	– Condições de treinamento – Gerentes	62
Gráfico 13 A	– Trabalho como realização profissional – Não Gerentes	63
Gráfico 13 B	– Trabalho como realização profissional – Gerentes	64
Gráfico 14 A	– Feedback sobre opiniões e sugestões – Não Gerentes	65
Gráfico 14 B	– Feedback sobre opiniões e sugestões – Gerentes	66
Gráfico 15 A	– Comportamento Intra-empreendedor na CEF – Não Gerentes	67
Gráfico 15 B	– Comportamento Intra-empreendedor na CEF – Gerentes	68
Gráfico 16 A	– Existência do comportamento de liderança – Não Gerentes	69
Gráfico 16 B	– Existência do comportamento de liderança – Gerentes	70
Gráfico 17 A	– Disponibilidade de assumir os riscos do fracasso – N. Gerentes	71
Gráfico 17 B	– Disponibilidade de assumir os riscos do fracasso – Gerentes	72
Gráfico 18 A	– Possibilidade do Empreendedorismo pela CEF – N. Gerentes	73
Gráfico 18 B	– Possibilidade do Empreendedorismo pela CEF – Gerentes	74

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	14
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Geral	20
1.3.2 Específicos	20
1.4 JUSTIFICATIVA	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 O SIGNIFICADO DAS ORGANIZAÇÕES	23
2.1.1 Definições de organização	25
2.1.2 Tipos de organizações	28
2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UM IMPERATIVO ORGANIZACIONAL	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO – ALVO DO ESTUDO	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS ENTREVISTADOS	43
4.2 DADOS AVALIATIVOS	50
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	75
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE	81

APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo a proposição da Caixa Econômica Federal tratar a política do empreendedorismo corporativo com mais ênfase e, ainda, sob o tema do Intra-empreendedorismo, levanta o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto a Caixa Econômica Federal, agência Ribeira/ Natal/ RN, adota políticas e/ou ações que estimulam o Empreendedorismo Interno?

De modo similar, estabeleceu-se como objetivo de pesquisa: Analisar até que ponto a Caixa Econômica Federal, agência Ribeira/ Natal/ RN, adota políticas e/ou ações que estimulam o Empreendedorismo Interno. Por meio deste, fixou-se objetivos específicos suficientes, no intuito de elucidar o objetivo principal.

O presente estudo tem por justificativa, para empresa, a necessidade de inovar, que é fator fundamental para toda organização que busca se diferenciar e estar sempre na vanguarda do competitivo mundo globalizado; para os funcionários, a questão da valorização, motivação e oportunidade de reconhecimento para quem ousa e participa ativamente; para o pesquisador, é uma fonte inspiradora de crescimento, profissional, educacional e pessoal; para a faculdade – Farn – possibilita avaliar e aprimorar suas ações e resultados na área acadêmica, unindo teoria, pesquisa e prática de seus discentes e, finalmente, sua grande importância para a sociedade, pois toda ação de melhoria organizacional visa também os interesses da sociedade, proporcionando socialização através de um atendimento digno, respeitoso e humanitário.

No que diz respeito ao referencial teórico, pretendeu-se abordar, dentre outros, os seguintes aspectos: A organização, tipos e conceitos; Escolas da administração; Cultura nas organizações; Processo de mudança organizacional e, evidentemente, temas sobre Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo. Utilizou-se dos mais variados conceitos e visões de renomados autores como: Chiavenato, Maximiano, Morgan, Robbins, Roesch, Vergara, dentre outros, e, principalmente Dornelas, Hisrich e Peters que tratam especificamente do tema em estudo.

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, especificamente abordou o universo de 60 funcionários da agência Ribeira/RN, ou seja, trata-se de uma pesquisa censitária, realizada em setembro de 2007, utilizando como metodologia a pesquisa descritiva/exploratória, recorrendo às técnicas de pesquisa: documental (de fontes primárias – intranet), questionário semi-estruturado, este complementado com um formulário.

Finalmente, através de uma análise quantitativa, por meio de recursos estatísticos, apurou-se resultados que justificaram respostas aos objetivos da pesquisa, viabilizando, desse modo, à análise e interpretação dos dados e, conseqüentemente, espera-se contribuir com a empresa recomendando cursos de ação que a torne mais eficaz e competitiva, além de ajudar na formação de uma empresa melhor de se trabalhar que, por sinal, esse é um dos grandes interesses da CAIXA.

1 INTRODUÇÃO

O Intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo ainda é um tema muito pouco debatido, mas esta prática é essencial para as organizações que estão focando a inovação e a gestão da mudança, estes conceitos nunca estiveram tão presentes no complexo, desenvolvido e globalizado mercado, pois para se tornar bem sucedido no mundo de hoje, sobre tudo no ambiente corporativo, é necessário se tornar um empreendedor.

A política de incentivo ao empreendedorismo corporativo traz benefícios não só para organização como também para os funcionários, líderes que ainda não se revelaram, nos vários níveis organizacionais. Obviamente para empresa a torna mais dinâmica, flexível, informal, descentralizada, mais orgânica e, portanto, mais ágil; para os funcionários é um instrumento de valorização, auto-realização, estímulo e motivação, que encorajados, trarão contribuições indispensáveis para as realizações da empresa, participando efetivamente da gestão, tendo um comportamento de executivo atual, tratando a empresa como se fosse dele, planejando, exercitando sua criatividade, buscando oportunidades e ousando, pois o comportamento empreendedor está intimamente ligado com a orientação para ação.

Sendo assim, a proposta deste trabalho é despertar a Caixa Econômica Federal, mesmo em se tratando de um estudo de caso na agência Ribeira/RN, para implementação, com mais ênfase, da política de empreendedorismo interno, que por sinal, já existe nesta renomada empresa, mas de forma incipiente, e, conforme levantamento feito entre os avaliados, não é tratada com a devida atenção por uma empresa que se mostra perante o público interno e externo preocupada em se tornar uma das melhores empresas de se trabalhar no Brasil, com intenção de ser referência no mercado nacional.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A Caixa vem investindo fortemente em seus recursos físicos com instalações modernas, abrindo novas unidades, além de vários pontos de representação como: casas lotéricas e correspondentes bancários; na tecnologia, na segurança da informação e no marketing comercial e social. Porém, é notório seu desejo de intensificar seus investimentos, também, nos recursos humanos que é a principal fonte de seu grande sucesso.

Tentando valorizar através de oportunidades iguais, numa visão participativa, por meio de processos modernos de desenvolvimento profissional através de diversos cursos via Intranet (Universidade Corporativa), incentivando e financiando até 100% a formação de graduação superior, planejando um novo plano de cargos e salários, tudo isso demonstra que a empresa está preocupada com o desenvolvimento de seus profissionais, além do seu competente foco no comercial, não deixando de lado o social marca de sua existência.

É divulgado ainda a nível interno e inclusive para público externo, a exemplo da pesquisa e reportagem realizadas pelas Revistas Exame e Você S/A, da Editora Abril, edição especial, sob o título “Caixa Econômica Federal: mudando de cara” (AVEDIANI, 2006, p. 108), o posicionamento da CEF entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Sua intenção é de continuar subindo nesse ranking e se tornar referência no mercado brasileiro.

Porém, será que a Caixa Econômica Federal vem adotando políticas ou ações eficientes para revelar, estimular, manter e reter seus talentos, seus *Empreendedores Internos*? Já que nos últimos tempos uma parte deles vem buscando melhores perspectivas profissionais. A exemplo dos últimos PDV's (Plano de Incentivo a Demissão Voluntária) para montar seu próprio negócio, e ainda vem se desligando da empresa mudando para outros órgãos públicos em busca da auto-realização profissional, sem falar naqueles que se desdobram e tentam conciliar sua atividade como funcionário CAIXA, com alguma atividade empreendedora extracaixa.

Portanto, essa pesquisa pretende construir um estudo sobre o seguinte problema: **Até que ponto a Caixa Econômica Federal, agência Ribeira/ Natal/ RN, adota políticas e/ou ações que estimulam o *Empreendedorismo Interno*?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Segundo Lima (2006), Administrador Financeiro e Servidor Público Federal, Autor de vários artigos publicados na Revista ADCONTAR, a Caixa foi criada na época do governo imperial, a partir da Lei dos Entraves, de 22 de agosto de 1860 e através do decreto 2.723, assinado por Dom Pedro II, em 12 de janeiro de 1861, que aprovava a criação de uma Caixa Econômica e de um Monte de Socorro na corte, cuja finalidade era estimular o hábito de poupar e conceder empréstimos à população mais pobre. A Caixa Econômica do Monte de Socorro, como era conhecida, só então, iniciava oficialmente suas operações em 04 de novembro de 1861, instalada na Cadeia Velha, na Rua da Misericórdia, hoje Palácio Tiradentes, no Rio de Janeiro.

Hoje, passados quase um século e meio, a Caixa Econômica Federal é o maior banco público do país, focado também em grandes operações comerciais, mas ainda assim não perdendo seu lado social estabelecido desde o início de sua criação, uma vez que é a centralizadora das operações com o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e PIS (programa de Integração Social).

A CAIXA é o principal agente das políticas sociais do governo federal e, de uma forma ou de outra, está presente na vida de mais de 170 milhões de brasileiros. Ao priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a CAIXA exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no País, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

A vocação social da Empresa não a impede de ser uma instituição financeira competitiva e rentável. Pelo contrário, seu crescente sucesso tem servido para ampliar mais e mais a sua capacidade de investir no desenvolvimento sustentável de nossas cidades, promover a inclusão bancária das populações de baixa renda e patrocinar

ações para o desenvolvimento humano, através do apoio às iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

Em outubro de 2003, o governo unificou os vários programas de transferência de renda existentes, aumentando a responsabilidade da CAIXA enquanto agente operador e pagador desses benefícios. O Bolsa Escola do Ministério da Educação, o Bolsa Alimentação do Ministério da Saúde, o Auxílio-Gás do Ministério de Minas e Energia, e o Cartão Alimentação do Ministério Extraordinário da Segurança Alimentar foram consolidados no Bolsa Família.

Visando a excelência no atendimento e a satisfação dos clientes, a CAIXA tem a maior rede de atendimento do Brasil, e continua crescendo. É o único banco presente em todos os 5.562 municípios brasileiros, com mais de 17,4 mil pontos de atendimento entre agências, casas lotéricas e correspondentes bancários. Até o final de 2006, foram mais 500 agências e 8.000 correspondentes bancários para os brasileiros movimentarem suas contas, pagarem tributos e receberem os benefícios dos programas de transferência de renda do governo federal.

A CAIXA está sempre ampliando o seu leque de produtos e serviços para atender aos mais diferentes públicos, além de oferecer atendimento personalizado nas agências e os mais modernos canais de atendimento: terminais eletrônicos, Banco24Horas, CAIXA Rápido, débito automático, telemarketing, Internet Banking CAIXA, bem como sistemas integrados e automatizados às empresas, municípios e trabalhadores.

A partir de Julho de 2004, a Empresa passou a atender os brasileiros que residem fora do país. Através de uma e-conta CAIXA Internacional, onde clientes podem fazer remessas de dinheiro ao Brasil, investir em Poupança ou aplicar seu dinheiro em Letras Hipotecárias. De qualquer parte do mundo, a um clique de distância e com toda segurança.

A CAIXA tem participação ativa no desenvolvimento dos municípios brasileiros. Seguindo as diretrizes do Governo Federal, a Empresa fiscaliza, acompanha

e repassa recursos para diversos programas de saneamento básico e infra-estrutura urbana. A CAIXA ainda promove programas para premiar, incentivar e disseminar experiências locais bem-sucedidas, com o Programa CAIXA Melhores Práticas em Gestão Local, que valoriza a experiência e criatividade da população e das prefeituras para melhorar a qualidade de vida dos habitantes.

Clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo Financiamento Estudantil, apostadores das loterias, beneficiários de programas sociais e usuários de serviços bancários têm lugar na CAIXA.

Motivo de orgulho e valorização da competência feminina no mercado de trabalho a CAIXA tem, atualmente, uma Presidente, a Sra. Maria Fernanda Ramos Coelho, ocupando um dos cargos de mais alto escalão da empresa. Reportando-se, especificamente, à Agência Ribeira/RN, dessa instituição, a mesma foi inaugurada em 02 de março de 1947, na Av. Duque de Caxias (ao lado do ITEP), no bairro da Ribeira, Natal/RN e novamente inaugurada em 24 de janeiro de 1986 em nova sede e endereço localizada na Av. Câmara Cascudo, antiga Av. Junqueira Aires, 344, também no bairro da Ribeira. Tendo, nessa época, os Srs. Marcos Freire, como Presidente; Francisco de A. Miranda Pinheiro, Gerente Geral (Superintendente do RN); Waldisar Queiroga e Silva, Gerente da Agência. Por último, foi re-inaugurada, em 18 de dezembro de 1998, dentro do projeto de reformulação das agências da Caixa Econômica Federal.

Atualmente, a estrutura organizacional da agência conta com um Gerente Geral, o Sr. Carlos Antônio de Araújo, que tem um perfil de gestão democrático e participativo, assim como a maioria dos gestores da CEF, mostrando uma afinação com a política administrativa da CAIXA. Este conta ainda com a colaboração de mais 07 (sete) gerentes - sendo 01 (um) Gerente de Atendimento e 06 (seis) de relacionamento, sendo estes: Gerente de Relacionamento Essencial; Gerente de Relacionamento Especial; Gerente de Relacionamento Preferencial; Gerente de Relacionamento Personalizado; Gerente de Relacionamento Pessoa Jurídica Privada; Gerente de Relacionamento P.J. Pública. As gerências contam ainda com a assistência de 03 (três) Assistentes Administrativos e 01 (um) Assistente de Negócios. Para completar o quadro

de funcionários com função, constam mais 09 (nove) Avaliadores de Penhor e 07 (sete) Caixas Efetivos.

O quadro de pessoal da Agência é constituído por um total de 60 (sessenta) funcionários efetivos, entre comissionados e não comissionados, estes, 27 (vinte e sete) Escriturários (funcionários antigos sem função) e 05 (cinco) Técnicos Bancários (funcionários novos sem função). Tem ainda a vinculação de um PAB PMN (Posto de Atendimento Bancário da Prefeitura Municipal de Natal), dentro da Prefeitura dessa cidade, com Retaguarda e lotação própria embora subordinado à agência, o qual conta com mais 04 (quatro) funcionários, sendo: 01 Gerente de Relacionamento; 01 Caixa e 02 Escriturários. O quadro de colaboradores é completado com mais 25 (vinte e cinco) Prestadores de Serviços, entre eles: Copeiras, Telefonistas, Porteiros, Serventes, Vigilantes, Eletricista, Atendentes; e mais 09 (nove) estagiários. Tudo perfaz um total de 96 (noventa e seis) colaboradores, excluindo-se o PAB PMN.

A agência é dividida nos seguintes setores: Auto-Atendimento; Trabalhador; Caixas; Penhor; Abertura de Contas; Habitação; Financiamento e Empréstimo; Segmentos referentes aos Gerentes de Relacionamento; Administração, contando ainda com a vinculação do PAB PMN e o apoio da RET/PV RIBEIRA, incluindo a Tesouraria.

Vale salientar-se que o sistema de gestão, atendimento e relacionamento moldado para os clientes são segmentados e dentro dos princípios do CRM (Customer Relationship Management), este adotado no início deste ano, tendo em vista a busca pela eficiência e excelência no atendimento, ou como a instituição prefere chamar GRC (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente), ou seja, segundo sua renda ou volume de negócios.

A CAIXA tem como Missão: promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.

(INTRANET CAIXA, 2007)

Visão de futuro

- A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação;
- Manterá a liderança na implementação de políticas federais e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- Consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;
- Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacidades e com desenvolvido espírito público;
- Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

(INTRANET CAIXA, 2007)

A CEF tem ainda como desafios estratégicos

- Ampliar a Participação no Mercado de Crédito (PF e PJ);
- Ser o Principal Agente das Políticas Públicas;
- Consolidar a CAIXA como Principal Banco de Relacionamento com a Administração Pública;
- Ser Referencial de Excelência no Atendimento;
- Ser uma das Melhores Empresas para se Trabalhar;
- Adequar Processos e Aprimorar Soluções Integradas de Tecnologia de Informação;
- Liderar o Mercado de Capacitação de Recursos

(INTRANET CAIXA, 2007)

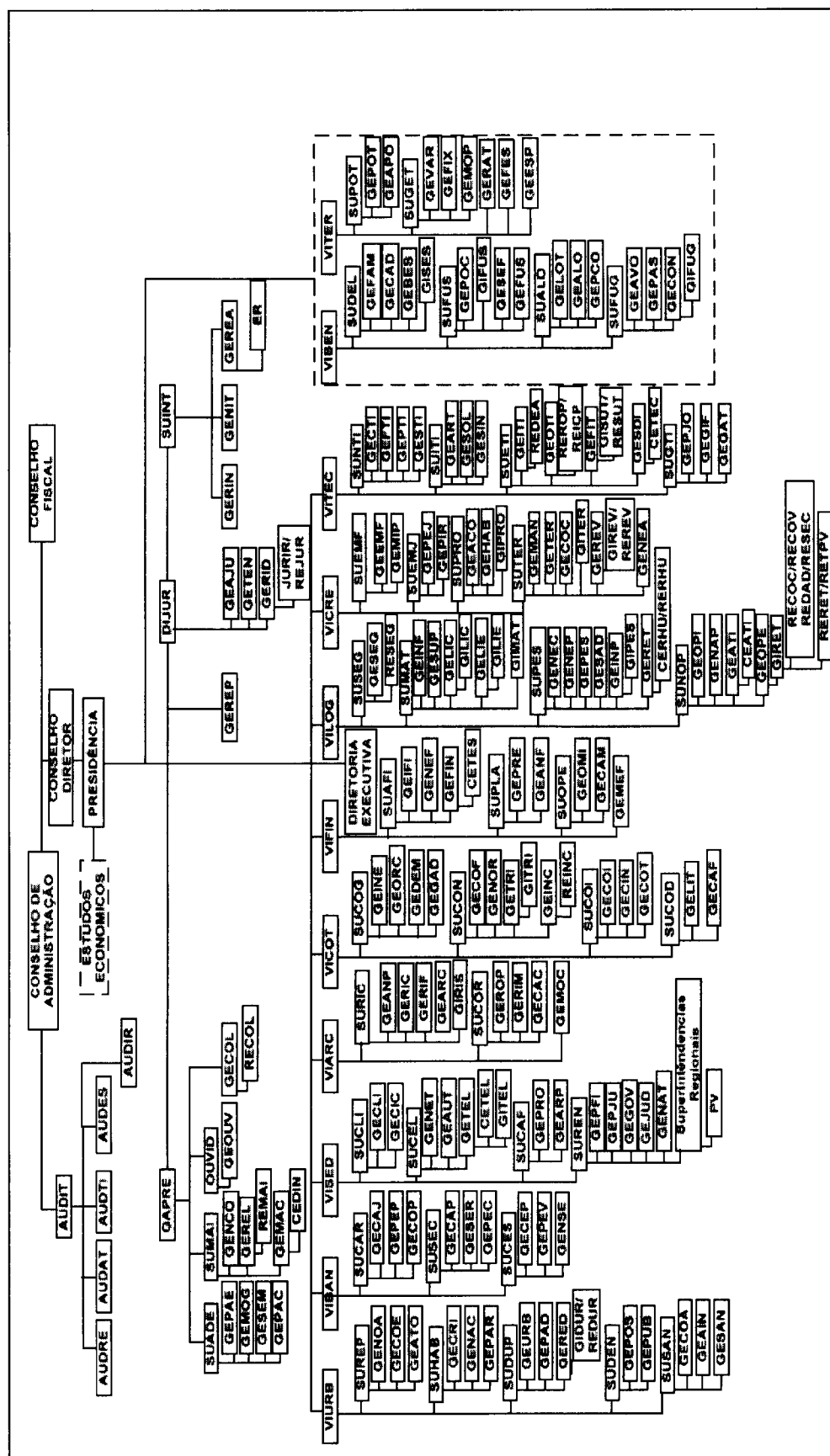


Figura 1. Organograma da CEF

Fonte: Intranet CAIXA (2007)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar até que ponto a Caixa Econômica Federal, agência Ribeira/ Natal/ RN, adota políticas e/ou ações que estimulam o Empreendedorismo Interno.

1.3.2 Específicos

- a) Identificar o perfil dos funcionários da CEF – agência Ribeira/RN;
- b) Apontar políticas e/ou ações tipicamente Intra-empendedoras na Caixa Econômica Federal;
- c) Identificar políticas e/ou ações de estímulo e valorização voltadas para os funcionários e, principalmente, o que a CEF tem feito para reter seus talentos;
- d) Verificar, na visão dos empregados **não** gestores da CEF, agência Ribeira/RN, qual a percepção com relação às políticas e/ou ações Intra-empendedoras nesta organização.
- e) Verificar, na visão dos gestores da CEF, agência Ribeira/RN, qual a percepção com relação às políticas e/ou ações Intra-empendedoras nesta organização;

1.4 JUSTIFICATIVA

O fenômeno da concorrência entre organizações está cada vez mais acirrado não só por influência da globalização, onde grandes corporações e transnacionais sistematiza e fragmenta o processo de produção em busca da eficiência na qualidade com redução de custos, a força das marcas, as estratégias de Marketing, os fortes apelos publicitários, tudo isso não é mais novidade.

Na verdade inovação é essencial para toda e qualquer empresa que precisa sempre estar na vanguarda, mas como se diferenciar? As empresas estão percebendo que nada disso adianta se não houver investimento no seu maior patrimônio, o *Capital Humano*. A CAIXA percebendo esta importância tenta se destacar e ser referência como uma das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, sendo assim, valorizar os seus talentos adotando políticas de recursos humanos inovadoras como o *Intra-empendedorismo* é de vital importância.

O presente estudo virá mostrar sua grande importância não só para organização, como também para a formação profissional e educacional do pesquisador à medida que proporciona a construção de conhecimentos específicos, afins e científicos do assunto estudado.

Para o meio acadêmico, possibilitará à Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, verificar e avaliar suas ações e resultados na área acadêmica, que busca conciliar o conhecimento teórico do discente à realização prática na empresa. O tema, Intra-empendedorismo, bastante atual, também servirá como fonte de apoio a futuras pesquisas para geração de novas idéias, complementos, alterações, aprimoramentos e até mesmo controvérsias para área envolvida.

Nesse sentido, para a ciência, além do fato de contribuir com futuras consultas de fontes teóricas, visa elucidar pontos incipientes sobre o tema ainda muito pouco debatido no meio empresarial e acadêmico, embora sendo de essencial importância para as organizações que estão buscando a inovação e a gestão da mudança no complexo e competitivo mundo globalizado.

Espera-se que este estudo venha a servir de base para o despertar do interesse, desenvolvimento e aprofundamento de novos estudos sobre o assunto, apoiando a formação teórica de estudantes e profissionais da Área.

Por fim, sua grande contribuição para a sociedade em geral, tendo em vista que toda ação de melhoria organizacional, em especial na CAIXA, empresa que tem um

grande enfoque social, visa o bem estar, satisfação e promoção contínua da qualidade de vida do seu público externo, bem como da sociedade como um todo.

Considerando-se e não deixando de lembrar que o principal responsável pelas transformações, através da utilização de novas ferramentas e estratégias, via capacitação e valorização, é a causa do sucesso, seus "clientes internos".

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O SIGNIFICADO DAS ORGANIZAÇÕES

Como dizem March; Simon (1958 apud MAXIMIANO, 2000, p. 86), citando na abertura de seu livro *Organizations*, “é mais fácil mostrar as organizações do que tentar defini-las”. De fato muitos foram os autores e cientistas que tentaram e tentam defini-las tão grande é a importância das organizações na sociedade.

Max Weber, um dos mais influentes pesquisadores, pertencente à escola clássica da administração, não tentou definir, nem estabelecer padrões ou receitas a serem seguidas pelas organizações, ao contrário do que muitos pensam, desenvolveu a noção de *tipo ideal de burocracia* para explicar as organizações formais, pois na sua visão não existe um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas. Seu trabalho foi tão importante que influenciou praticamente todos os autores que retomaram o assunto.

De acordo com Cury (2000, p. 106) esse modelo Weber se baseava numa forma de poder organizado tendo como condição indispensável para existência dessa estrutura formal complexa, denominada de burocracia, a predominância da lógica e da razão no comportamento funcional dos servidores e na impersonalidade ou neutralidade de atitudes, ou seja, para que tal comportamento ocorra e possibilite tal forma de poder de organização é imprescindível que a burocracia apresente determinados ingredientes, tais como: Hierarquia, Especialização, Definição de competência, Normas de conduta e Documentação e arquivo.

Numa visão social, hoje, a sociedade é eminentemente organizacional, todas as etapas da vida do homem desde o nascimento até a sua morte é dependente das organizações, pois é controlado por ela e nela passa a maior parte de seu tempo. A sociedade contemporânea, altamente complexa, valoriza por demais a nacionalidade, a competência e a eficácia atributos essenciais à organização que é a forma mais racional e eficaz conhecida de agrupamento social. É através de um grande número de

ações coordenadas e da combinação de pessoal, recursos próprios, dirigentes, especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas que a organização cria um poderoso instrumento social capaz de influenciar as pessoas que nela convive e o meio que a circunda.

Ainda, segundo Cury (2000, p. 104) os recursos humanos são considerados entre os principais meios de que dispõe as organizações para atingir suas metas. Como regra, quanto mais se valoriza esse enfoque mais eficiente elas se tornam. "Os empregados satisfeitos trabalham mais e melhor que os frustrados. Dentro de certos limites, a felicidade eleva a eficiência nas organizações e, inversamente, sem organizações eficientes, não há que pensar em nossa felicidade".

Dessa forma as organizações modernas enfrentam um verdadeiro dilema: o problema é como produzir agrupamentos humanos tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de efeitos indesejáveis e um máximo de satisfação. Evidentemente essa não é uma tarefa fácil, pois existem opiniões contraditórias entre vários especialistas e escolas os quais assumem posições distintas a respeito de como coordenar melhor os esforços humanos a serviço dos fins da organização.

De acordo com Malinowski (apud CURY, 2000, p. 104) "a organização é mais do que um agrupamento de pessoas ou de pequenos grupos". Logo em seguida, Selznick (1957 apud CURY, 2000, p. 104) afirma que a organização não é formada e nem sobrevive pela simples criação de uma estrutura formal. Primeiro há que se ter uma necessidade de sua existência para a coletividade; segundo, assim como as pessoas, a organização tem que ter um caráter próprio que a diferencie das demais, ou seja, que ela desenvolva sua própria identidade e por último, a evolução desse caráter que é comparável à evolução do caráter do indivíduo, ou seja, quando maior o número de interações pessoais e de grupos, mais acentuado o caráter da organização.

A interação entre os indivíduos como também nas organizações é um fator necessário para o convívio e o bom relacionamento. Os seres humanos sentem a necessidade da cooperação mútua para potencializar suas ações que individualmente

seria mais limitada, desta forma, surgem as organizações que buscam atingir objetivos que individualmente seriam impossíveis de alcançar.

Para que exista uma organização é preciso que duas ou mais pessoas executem tarefas planejadas e coordenadas visando um objetivo comum. Essas pessoas têm que ser capazes de se comunicar, saber trabalhar em conjunto e possuírem os mesmos objetivos. Embora cada pessoa contribua de maneira diferenciada, considerando-se não apenas as suas diferenças individuais, mas também o sistema de recompensas oferecido pela organização a fim de aumentar suas contribuições, é importante lembrar que em termo de organização o grande valor não está na capacidade intelectual ou a força individual, mas na habilidade de trabalhar eficazmente com os outros.

2.1.1 Definições de organização

Apresentam-se aqui algumas dentre as diversas definições de organização, indicando-se também várias tendências em seu enfoque, de vários autores. Introduzindo o conceito de organização, Pfiffner; Sherwood (1974 citado por CURY, 2000, p. 115) em sua obra *Organização administrativa*, diz que:

organização é um tipo de associação em que os indivíduos – em número tal que contatos pessoais se tornam difíceis de ocorrer – se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos.

Nessa definição percebe-se uma abordagem que aponta o estudo de quatro variáveis presentes na organização: Tamanho; Complexidade; Consciente racionalidade e Presença de objetivo.

Numa tendência tradicional, mecanicista, por exemplo, Fayol (1978 apud CURY, 2000, p. 114) afirma que “organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa”. Mooney, (1954 apud CURY, 2000, p. 114) acrescenta que a organização é tão velha quanto a sociedade humana e define-a como “a forma que assume toda associação humana para lograr um propósito comum”.

Fazendo uma ponte, ou seja, no desdobramento, entre a *Teoria Comportamental* em direção à abordagem *sistêmica* tem a abordagem do *Desenvolvimento Organizacional*, não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento que, segundo Chiavenato (2000, p. 444), define “a *organização* é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. Neste conceito percebe-se a utilização da noção tradicional de divisão do trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação na organização e refere-se às pessoas como contribuintes da organização, dando a idéia de colaboração e não de pessoas que estão imbuídas em suas tarefas de forma totalmente individualizadas.

Ainda sob o ponto de vista de uma abordagem orgânica e introduzindo o conceito de sistema, Steve (apud CURY, 2000, p. 114) conceitua organização como “o conjunto de pessoas que, sistemática e conscientemente, combinam seus esforços individuais para a concretização de uma tarefa comum”. Walter (ibid) também menciona o conceito de sistema: “organização é o arranjo sistemático das partes dependentes e independentes numa ordem, unidade ou todo funcional, para a consecução de objetivos planejados”.

Robbins (2001, p. 31,) afirma que “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”. No seu estudo ele considera três características comuns as organizações: cada uma tem um propósito distinto, normalmente metas ou conjunto de metas; cada uma é composta por pessoas; por último, todas as organizações desenvolvem uma estrutura sistemática a qual define papéis formais e limita o comportamento de seus membros. Em suma, O termo organização se refere a uma entidade que tem um propósito distinto, inclui pessoas ou membros e tem uma estrutura sistemática. No parágrafo seguinte, o autor prossegue afirmando que:

Um negócio se torna uma organização quando possui metas formais, emprega mais de uma pessoa e desenvolve uma estrutura formal que define as relações entre seus membros. Uma pessoa isolada não é uma organização. E uma família não é uma organização no sentido em que consideramos aqui. Ao contrário de uma família, uma organização é

menos pessoal e se destina a executar tarefas específicas em lugar de satisfazer necessidades pessoais. (ROBBINS, 2001, p. 31).

Partindo para um conceito mais atual, no caso da teoria contingencial, de acordo com Morgan (1996, p. 53), "Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais".

Morgan (1996, p. 53) afirma ainda que "não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando". De acordo com ele:

A administração deve estar preocupada acima de tudo em atingir 'boas' medidas. Diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar diferentes atividades dentro da mesma organização e tipos bem diferentes ou 'espécies' de organizações são necessários em diferentes tipos de ambientes. (MORGAN, 1996, p. 53).

Resumidamente, estas são as principais idéias dentro da abordagem contingencial da administração e que se evidenciou como uma perspectiva dominante na moderna análise organizacional. Percebe-se que neste enfoque a uma preocupação da administração com as relações de contingência, ou seja, a relação da administração em equilíbrio com o ambiente interno da organização, seus recursos, e a adaptação destes ao ambiente externo.

Até então foram abordados conceitos somente sob o aspecto da estrutura formal da organização onde ela é vista como um sistema planejado, sob um ângulo que abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho, concebidos pelos criadores da organização.

Mas nem sempre as coisas saem como previsto ou planejado, existe o quadro real de comportamento e de relações apresentados pelos membros de uma organização, aquele que se afasta, ligeira ou amplamente, do plano formal. Assim surge o outro ângulo, chamado de *organização informal*, que envolve o padrão de comportamento realmente adotado pelos seus membros. Diante do exposto, Cury (2000, p. 117) afirma que:

A distinção que geralmente se faz entre uma organização formal e a informal é que, enquanto a primeira é uma organização planejada, a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados. Portanto, não existe organização formal sem sua informal contrapartida, pois o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia de que nenhum plano abstrato pode – ou deve, se pretender ser eficiente – descrever exaustivamente uma totalidade empírica.

2.1.2 Tipos de organizações

Existem diversos tipos de organizações e suas características estão diretamente relacionadas aos estilos de poder de suas elites que influenciam o comportamento dos participantes de nível mais baixo (lower participants) que são as pessoas que não tem poder e são influenciadas pelo poder das elites, portanto esse tipo de poder estabelece o tipo de obediência ou contrato psicológico e é, justamente, esse padrão predominante de obediência que define o Tipo de Organização. Desta forma Etzioni (1974 apud MAXIMIANO, 2000, p. 94-97) propõe classificar as organizações em três tipos: Coercitivas, Utilitárias e Normativas.

Organizações coercitivas como o próprio nome enuncia são aquelas que usam da coerção ou da força física como principal meio de obterem o comportamento esperado de seus participantes operacionais ou lower participants como chama Etzioni (1974 apud MAXIMIANO, 2000, p. 96). Os principais exemplos deste tipo de organização são: Campos de concentração, prisões e hospitais penitenciários, que têm como principal missão deixar os participantes do lado de dentro, impedindo-os de sair e com certeza se não houvesse nenhum tipo de coerção as pessoas não permaneceriam na organização. A sua segunda missão é manter a disciplina e o padrão esperado de comportamento. Para tais consecuições, esse tipo de organização, utiliza o uso real ou a ameaça do uso da força.

Organizações utilitárias neste tipo de organização a remuneração é o principal meio de controle do comportamento dos participantes operacionais e mesmo dos membros das elites, existe uma expectativa envolvendo uma relação de troca ou de compra e venda, formando uma relação de envolvimento calculista, normalmente

comum nas organizações de negócio, embora algumas delas possam ter estruturas normativas no caso em que seus lower participantes são profissionais de nível superior. Desta forma os participantes esperam uma recompensa em troca do comportamento esperado, a principal recompensa é a remuneração, principalmente para os empregados de fábrica, mas existem outros fatores como satisfação intrínseca no cargo, prestígio e estima e, até certo ponto, as relações sociais no trabalho, e ainda, recompensas sob forma de promoções, benefícios e incentivos como formas de determinar o desempenho ou o controle pessoal. No entanto, segundo Etzioni (1974 apud MAXIMIANO, 2000, p. 97), no conjunto a remuneração é o que pesa mais.

Organizações Normativas, neste tipo de organização usar qualquer forma de força esta fora de cogitação, pois seus participantes operacionais participam por livre e espontânea vontade, apresentando alto nível de comprometimento, sendo em muitas vezes trabalhos voluntários e sem a necessidade de qualquer forma de remuneração. São exemplos deste tipo as organizações religiosas, organizações políticas de forte programa ideológico, hospitais gerais, universidades e organizações de voluntários.

De forma geral, há um envolvimento moral positivo de alta intensidade de seus participantes que concordam por meios simbólicos, prevalecendo muito mais o comprometimento ante a recompensa que, neste caso, deixa de ter grande influência. Etzioni (1974 apud MAXIMIANO, 2000, p. 97) afirma que “nas organizações normativas, os participantes internalizam orientações aceitas como válidas. Liderança, rituais, manipulação de símbolos sociais e de prestígio estão entre as técnicas de controle mais importantes nas organizações normativas”. Nesta organização a única forma de recompensa esperada pelos participantes é a própria participação ou contribuição para realizar a missão. Conclui ainda dizendo que “apesar de ter sido enfatizada no passado, a coerção desempenha papel secundário”.

Existem ainda outros tipos de organização em diferentes abordagens feitas por uma série de autores, mas, para simplificar, serão ressaltadas a Organização Empreendedora e a Organização Inovadora por estarem mais relacionadas a este trabalho.

Organização Empreendedora, segundo Mintzberg; Quinn (1991 apud AZEVEDO, 2002, p. 30), são de estrutura bastante simples, com pouca ou nenhuma divisão hierárquica, pouca formalização e alta centralização. Essa formação não é exclusiva de organizações inovadoras ou recentemente criadas, pois também é possível encontrar em alguns setores de organizações altamente estruturadas e maduras, detentoras de um alto índice de adaptabilidade, flexibilidade, autonomia e descentralização. Uma outra forma que se faz necessário o uso dessa configuração é quando uma empresa ou um de seus setores está passando por uma grande crise de sobrevivência e tem que recorrer a estratégias extremas, apela então para essa formatação, se assemelhando temporariamente àquela de uma pequena empresa, por ser uma estrutura que possibilita a emergência de uma forte liderança, flexibilidade e respostas rápidas ao ambiente externo.

Um exemplo clássico de organização empreendedora é aquela em que o líder é o proprietário do negócio e para ele se convergem a formação da estratégia empresarial, o processo decisório e o controle geral da organização. Essa estrutura razoavelmente simples torna a organização mais ágil, permitindo rápidas respostas às pressões ambientais, agressividade na busca de novos mercados, além de possibilitar um processo decisório flexível. O autor conclui afirmando que “geralmente essas organizações são jovens, então inseridas em ambientes simples e dinâmicos e operam em nichos de mercados”. (MINTZBERG; QUINN, 1991 apud AZEVEDO, 2002, p. 30).

Ratificando a definição de organização empreendedora Brasil; Oliveira (2002, p.11-12) enuncia este tema com a seguinte explicação:

A organização empreendedora é montada em uma estrutura muito simples, com pouca formalidade, ausência de padronização, com poucos níveis hierárquicos; é centralizada na figura do executivo principal, quase não recorrendo a procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento; lida com as inovações de forma empreendedora; a estrutura é orgânica, geralmente são jovens e pequenas (MINTZBERG; QUINN 2001, p. 152-153).

No entanto, Drucker (1998, p. 205-207) discorda desse último ponto, quando relata que uma empresa não somente é empreendedora pelo

fato de ser nova e ainda pequena, mas é empreendedora aquela que cria uma inovação, de forma a criar um nicho de mercado específico.

[...]

A visão do executivo principal, influenciada decididamente pela sua personalidade, norteia as ações da organização empreendedora, sendo que, muitas vezes, o empreendedor age até de forma intuitiva, tomando decisões de forma flexível, de maneira a focalizar as oportunidades. Essas organizações têm uma liderança visionária, carismática ou autocrática (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 233).

As estratégias nesse tipo de empresa são, na maioria das vezes, deliberadas, em virtude da estrutura centralizada, mas podem também ser emergentes, na medida que as idéias se desenvolvem, sendo que até mesmo a visão pode mudar, fruto de aprendizagem e adaptações que vão surgindo. Essas organizações têm a missão como algo muito importante para a geração das estratégias. A missão dá o sentido para onde a organização deve ir (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 238).

Isso parece ser uma vantagem para algumas pessoas que gostam de acesso direto ao chefe e um sentido claro de missão. Outras pessoas podem encará-las como autocráticas e mesmo paternalistas. Porém, tanto pode ser proveitoso para a organização depender de uma liderança forte e visionária como pode ser algo que a torne frágil, pela dependência de uma só pessoa.

Outra questão é quando o líder escolhe ou decreta o nicho correto de atuação, a organização fica flexível e com alta capacidade de resposta às iniciativas do líder. E na situação em que o ambiente fique hostil à organização, caso em que as adaptações não surtem efeito, o líder pode mudar o nicho (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 238).

No caso mais clássico, a organização empreendedora é erguida sob os auspícios do líder fundador ou proprietário, mas, em tempos difíceis, até as grandes organizações podem ser salvas por um líder visionário. Em suma, ela consiste do patrão e o resto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 225). Mas será que essa forma de organização cria um ambiente propício à inovação? Isto nos remete à questão dos empreendedores internos e externos.

Na classificação das organizações por Mintzberg e Quinn (2001, p. 298), eles advogam que a organização inovadora ou *adhocracia* é que facilita o intra-empresendimento, já que é menos rígida. E, ainda, conforme assinalam Mintzberg e Quinn (2001, p. 293), relativamente à inovação:

"A configuração empreendedora também retém uma estrutura flexível e orgânica, podendo desta maneira renovar. Porém, essa inovação está restrita a situações simples, as que podem ser facilmente compreendidas por um único líder. A inovação sofisticada requer outro tipo de estrutura flexível, uma que possa reunir diferentes formas de expertise. Assim sendo, a adhocracia precisa admitir e delegar poder

aos especialistas, pessoas cujos conhecimentos e habilidades tenham sido amplamente desenvolvidos em programas de treinamento."

Organização Inovadora, sua estrutura é orgânica, porém descentralizada no que diz respeito às decisões e ações que podem estar em vários pontos e níveis, sendo que o poder flui para o expertise, onde as pessoas-chave para a empresa são o pessoal de pesquisa e desenvolvimento (P & D) e os profissionais do conhecimento. Este modelo inclui equipe multidisciplinar de especialistas, unidos de forma informal e tendo como objetivo maior à inovação sofisticada sob a forma de adhocracia (BRASIL; OLIVEIRA, 2002, p.12). Morgan (1996 apud BRASIL; OLIVEIRA, 2002, p. 12) lembra que "Estilos abertos e flexíveis de organizações são necessários" e faz uma referência ao sistema contingencial quando fala da necessidade de "[...] variar os estilos de organização entre as sub-unidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos sub-ambientes".

Conforme os autores (BRASIL; OLIVEIRA, 2002, p. 13) a estratégia de modelar a empresa sob uma forma menos burocrática e mais "enxuta", buscando atingir a eficiência e a eficácia nos empreendimentos, provoca um efeito bem positivo, no sentido de que traz como consequência um maior comprometimento, melhoria da competência e incremento da motivação no comportamento dos seus subordinados.

Mais adiante, Morgan (1996 apud BRASIL; OLIVEIRA, 2002, p. 13) faz uma relação entre cérebros e organizações quando afirma que ambos funcionam como sistemas de comunicação e tomadas de decisão. Assim como os cérebros, é necessário que as organizações criem idéias em seus negócios, além disso, que bons sistemas de comunicação transmitam as informações importantes para onde se faça necessário. Essa metáfora do cérebro mostra o quanto a comunicação, sua forma de correr ao longo do sistema de informação da empresa e a tomada de decisão são importantes para organização. Os autores (BRASIL; OLIVEIRA, 2002, p. 13) prosseguem com esta analogia citando:

Morgan (1996, p. 99) conclui que os cérebros e as organizações podem ser vistos como sistemas holográficos, criando "[...] uma visão da organização na qual as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes, permitindo ao sistema aprender e auto-organizar-se". Na realidade, as organizações, quando possuem um planejamento holográfico, estrategicamente se posicionam de forma a aprender a aprender. A readaptabilidade é percebida em cada microparte da empresa que, por sua vez, está impregnada de sua missão.

A interação das partes é necessária e está inserida na estratégia da empresa holística, de maneira a transformar todo o ambiente organizacional. Segundo Nicolescu (apud WEIL, 1987, p. 96), "Os diferentes 'sistemas' são conjuntos de elementos entre os quais se exerce uma interação que não pode jamais reduzir-se a zero." E ainda, conforme Kobayashi (2000, p. 233), "A inovação deve ser um processo contínuo e deve abraçar todos os níveis e as esferas da empresa numa visão holística".

Esclarecendo a estrutura organizacional geralmente chamada de *Adhocracia*, trata-se de uma configuração que, segundo Mintzberg; Quinn (1991 apud AZEVEDO, 2002, p. 30), combina uma estrutura simples, de pequeno porte e inovadora. As adhocracias tem ainda como características: uma estrutura bastante flexível, formada por grupos de trabalhos multidisciplinares, baixa ou nenhuma hierarquização, poder descentralizado baseado na expertise, baixo grau de formalização e um processo decisório flexível e informal.

Vê-se que apesar destes autores, se referindo à adhocracia, colocarem essa configuração como comum às estruturas simples e de pequeno porte, por sua vez Morgan (1996 apud BRASIL; OLIVEIRA, 2002, p. 13) da margem a interpretação de que é um modelo que pode ser adotado por qualquer tipo de organização que visa a inovação quando faz a seguinte colocação:

No entanto, as empresas podem organizar seus empreendimentos para inovar sob a forma de *adhocracias*, como são conhecidas às organizações matriciais, que possuem estruturas de burocracias modificadas, e podem operar de maneira mais livre, mais orgânica. Segundo, ainda, Morgan (1996, p. 60), o tipo matricial de organização, em geral, "Aumenta a adaptabilidade das organizações para lidarem com seus ambientes, incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos".

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: Um imperativo organizacional

Empreendedorismo Corporativo, Empreendedorismo Interno ou, ainda, Intra-empresendedorismo são os termos mais comuns, dentre vários menos conhecidos, para denominar uma forma de empreender para dentro, ou seja, encorajar os funcionários da própria empresa, estimulando-os através da criação de um ambiente propício e uma cultura empreendedora na organização, fazendo, assim, com que os verdadeiros líderes se revelem e mostrem seus talentos com ousadia e criatividade.

Dornelas (2003, p.127-131), sobre o tema do Empreendedorismo Corporativo, conceitua e dá uma idéia, de forma simples, deste termo através de várias definições de diversos autores, dentre as quais: "Empreendedorismo corporativo é um processo de organização que visa à transformação de idéias individuais em ações coletivas através do gerenciamento das incertezas" (CHUNG; GIBBONS, 1997 citado por DORNELAS, 2003, p. 127); "empreendedorismo corporativo interno refere-se ao ambiente empreendedor dentro da empresa" (JONES; BURLER, 1992 citado por DORNELAS, 2003, p. 129); "empreendedorismo corporativo envolve a noção de nascimento de um novo negócio dentro de um negócio em atividade e, ainda, a transformação de um negócio estagnado, que necessita ser reformulado e renascer" (SCHENDEL, 1990 citado por DORNELAS, 2003, p. 128).

Empreendedorismo corporativo envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para se desenvolver algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, ou seja, inesperada, mesmo que dada a permissão pela alta gerência para fazê-la. (VESPER, 1984 citado por DORNELAS, 2003, p. 128).

Empreendedorismo corporativo interno refere-se a todas as atividades empreendedoras formalizadas dentro de uma organização existente. As atividades formalizadas são aquelas que recebem recursos da organização com o propósito de buscar a inovação: desenvolvimento de novos produtos, melhorias de produtos, novos métodos ou procedimentos. (SCHOLLHAMMER, 1982 citado por DORNELAS, 2003, p. 129).

Hisrich; Peters (2004, p.58) afirmam, falando no campo social, “que indivíduos que acreditam fortemente em seus próprios talentos com freqüência desejam criar algo seu”. Sentem uma necessidade de assumirem responsabilidades e de se expressar individualmente, além de mais liberdade em sua atual estrutura organizacional. Quando essas necessidades não são satisfeitas acontecem às frustrações, queda de produtividade e até mesmo motive a sua saída para outro lugar em busca da auto-realização. Esse descontentamento em organizações estruturadas faz com que o indivíduo procure um significado em uma outra instituição. O intra-empendedorismo é uma maneira de estimular e, dessa forma, reter os indivíduos, capitalizando-os, em uma organização que vislumbrem a oportunidade de poderem fazer algo diferente e melhor.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho tem como critérios utiliza-se, quanto aos fins, dos tipos de pesquisa descritiva e exploratória através do meio de investigação conhecido como estudo de caso. Escolheram-se tais tipos de pesquisas por estarem diretamente relacionados com a necessidade pertinente ao caso em estudo.

Reportando-se a um estudo de caso da empresa Caixa Econômica Federal, agência Ribeira/RN, e utilizando o método de pesquisa quantitativa é abordado o tema do intra-empresendedorismo nesta unidade. Stake (1999 apud GALÃO; BOTELHO, 2006, p. 9) descreve, conforme traduzido pela fonte secundária, estudo de caso como uma questão de pesquisa numa situação de perplexidade, necessitando de uma compreensão mais ampla, porém com a percepção de que se pode ter uma compreensão do problema estudando um caso particular. Que é o caso deste estudo.

Martins e Lintz (2000 apud GALÃO; BOTELHO, 2006, p. 9) abordam o estudo de caso destacando que “trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de *uma* unidade que se analisa *profunda e intensamente*”. Por outro lado Yin (2001 apud GALÃO; BOTELHO, 2006, p. 9) define estudo de caso como “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Com referência ao método quantitativo, de acordo com Brasil; Oliveira (1997, 115), fazendo menção ao próprio nome, “significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações”, utiliza também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo. Ele afirma que este método é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, além do seu uso no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas, de opinião, e de administração. De forma geral, como ele mesmo

coloca, representa uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando assim distorções de análise e interpretações. Roesch (1999, p. 127), na figura 7.2 – Tipos de projetos, métodos e técnicas, coloca o método quantitativo referente tanto a pesquisa descritiva quanto a exploratória, o que contribui de forma mais apropriada para este estudo.

No que diz respeito à pesquisa descritiva, segundo Vergara (2000, p. 47) a define como aquela que expõe as características de determinada população ou determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação. Pode também se interessar pelas relações entre variáveis procurando definir sua natureza, sendo que desta forma, aproxima-se das pesquisas experimentais.

Por sua vez Roesch (1999, p. 137) afirma que a pesquisa descritiva usada em levantamentos, tem por objetivo obter informação sobre a população. Censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado buscam fatos descritivos no intuito da informação necessária para ação ou predição. Diz ainda, que diferentemente das pesquisas de caráter experimental, ela não procura explicar alguma coisa ou mostrar relações causais. Em suma, “pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes”. Acrescenta, finalmente, que este tipo de pesquisa é muito utilizado em levantamentos de atitudes dentro de organizações por poder se trabalhar, geralmente, com toda a população.

Pode-se perceber que um conceito complementa o outro, Vergara com uma abordagem mais objetiva e Roesch de forma mais abrangente, mas ambos são unânimes em suas afirmações no que diz respeito ao fato da pesquisa descritiva não está preocupada em explicar os porquês dos fatos, mas apenas descobri-los e apresentá-los, ou como o próprio nome sugere, descrevê-los, todavia sem interferir na realidade.

Conciliando e complementando com outra linha de pesquisa este trabalho também objetiva um enfoque exploratório que de acordo com Mattar (1997 apud

GALÃO; BOTELHO, 2006, p. 9) “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Fazendo uma ligação com o estudo de caso onde seu objetivo maior é aprender e compreender os vários aspectos de uma situação, onde a fase exploratória é fundamental para gerar hipóteses ou explicações prováveis, ou seja, possibilitar ao pesquisador uma maior familiaridade e melhor compreensão do problema enfrentado por ele (MALHOTRA, 2001 apud VIEIRA, 2002, p. 65), identificando áreas para um estudo mais aprofundado. Objetivamente como o próprio nome sugere a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação promovendo sua compreensão, tornando-o menos complexo e mais explícito, ou mesmo construindo hipóteses mais adequadas. De acordo com Boone e Kurtz (1998 apud VIEIRA, 2002, p. 65) “ela simplesmente é utilizada para descobrir a causa de um problema”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO – ALVO DO ESTUDO

O universo e a amostra representam respectivamente toda uma população (universo) de seres ou objetos com as mesmas características comuns ao objeto de estudo e, o outro, uma parte desse universo. A seguir, para enunciar e explicar cada um desses conceitos, apresenta-se algumas definições segundo a visão de alguns autores.

De acordo com Vergara (2000, p. 50) o termo população não deve ser conhecido apenas como o número de habitantes de um local e sim como um conjunto de elementos (exemplo: empresas, produtos, pessoas) possuidores das mesmas características que serão objeto de estudo. Logo em seguida, na mesma página, se referindo à amostra como população amostral diz representar uma parte do universo (população), sendo essa amostra escolhida segundo algum critério de representatividade da população.

De forma bem simplificada Roesch (1999, p. 138) descreve que geralmente os levantamentos são usados com grandes populações e conceitua: “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. (Todas as pessoas no País, Todas as mulheres entre 30 e

40 anos que trabalham na indústria têxtil, Todos os professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por exemplo).

Em seguida, Roesch infere um conceito de conjunto (1999, p. 139) ao afirmar que “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. Corroborando com este conceito Marconi; Lakatos (1999, p. 32) diz que “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Portanto, por se tratar de um estudo de caso, a proposta deste estudo foi utilizar a população total da agência Ribeira/RN, no caso 60 (sessenta) funcionários CAIXA, entre gerentes, escriturários, técnicos bancários, assistentes e demais cargos técnicos, ou seja, a amostra da pesquisa é igual à população, o que representa uma pesquisa censitária.

A pesquisa censitária é aquela que abrange a totalidade dos componentes do universo (LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 108).

Vale salientar que, dentre o universo desta pesquisa, só foi possível a coleta de informações referentes a 53 (cinquenta e três) funcionários, tendo em vista que uma parte deles estavam de férias ou de licença médica, portanto, este é o número total de entrevistados.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Conforme a definição de Santos (2001, p. 74) “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”. Neste caso, como se trata de uma monografia, a referência para a coleta são os objetivos específicos. Marconi; Lakatos (1999, p.34) diz que esta é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Sendo assim, com o propósito de coletar dados de forma coerente com os objetivos deste estudo, optou-se pelas seguintes técnicas de pesquisa: questionário semi-estruturado, ou seja, com perguntas fechadas e um pouco de perguntas abertas, quando necessário, e documental (de fontes primárias – intranet), como apoio e complemento, mas de forma muito rara.

Destaca-se que para complementar o primeiro questionário (apêndice A), fez-se uso de um formulário (apêndice B), este com a presença do pesquisador, ambos anexos ao final deste trabalho.

Lakatos; Marconi (1992, p. 107) diz que questionário é “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”. Vergara (2000, p. 54) classifica questionário em: aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado (estruturado). No caso do questionário aberto, os respondentes respondem de forma livre, no fechado, o respondente faz opções, ou reflete perante alternativas apresentadas.

Com relação à técnica documental Roesch (1999, p. 165) afirma que essa é uma das fontes de dados que mais se usa em trabalhos de pesquisa em administração, sejam eles de natureza quantitativa ou qualitativa, é formada por vários tipos de documentos. Normalmente, se faz uso das fontes documentais para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados. Concluindo, Foster (1994 apud ROESCH, 1999, p. 166) argumenta que documentos têm um grande valor, tanto por representar sistemas e estruturas da organização como pelo fato de permitir uma análise da situação do ponto de vista de dentro da organização não se distanciando da realidade por meio de conceitos externos (teóricos).

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram levantados, ou seja, tabulados, organizados em tabelas, e, para auxiliar e possibilitar uma melhor apresentação, confeccionados seus respectivos gráficos, para tanto se fez uso de programas computacionais do tipo Word e Excel, uma vez que foi feita suas análises com técnicas de estatísticas como

porcentagens. Tais formas de tratamento são as mais correlatas com os objetivos deste trabalho.

Conforme Vergara (2000, p. 59) tratamento dos dados é a seção onde se esclarece ao leitor como os dados coletados serão tratados, justificando, inclusive, por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Andrade (1998, p. 134) afirma que “a representação dos dados obtidos faz-se, principalmente, através de tabelas e gráficos, isto é, os dados são submetidos a um tratamento estatístico”.

Para Lakatos; Marconi (1992, p.108) os dados, quando colhidos na pesquisa, estão no estado bruto, daí a necessidade da utilização da estatística para seu arranjo, análise e compreensão. Segundo as autoras “a estatística não é um fim em si mesma, mas um instrumento poderoso para a análise e interpretação de um grande número de dados, cuja visão global, pela complexidade, torna-se difícil”. Nesse sentido, Roesch (1999, p. 149) declara, se referindo a pesquisa de caráter quantitativo, que “normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda de computadores”.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados a seguir foram levantados pelo pesquisador por meio de uma pesquisa de campo, na agência Ribeira/Natal/RN, no mês de setembro de 2007, através de questionário semi-estruturado e formulário complementar direcionados aos 60 (sessenta) funcionários dessa unidade, onde dentro deste universo, conforme relatado na metodologia, só foi possível coletar informações de 53 (cinquenta e três) deles, sendo o suficiente e necessário para satisfazer os objetivos específicos e, conseqüentemente, geral.

A descrição e análise dos resultados segue por ordem dos objetivos específicos e de acordo com a percepção dos funcionários da agência Ribeira/Natal/RN, não gerentes e gerentes, com relação às políticas intra-empREENDEDORAS nesta organização.

4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Faixa etária dos entrevistados

Este primeiro gráfico mostra o percentual por faixa etária dos empregados da CEF, agência Ribeira/Natal/RN. Foram divididas em cinco categorias de faixa etária: a primeira de 18 a 25 anos que representa, apenas, **2%** deles; a segunda de 26 a 33 anos que refere-se **9%** deles; a terceira de 34 a 41 anos que importa em **19%** deles; a quarta de 42 a 49 anos que implica em **47%** deles e por último acima de 49 anos que corresponde a **23%** dos entrevistados.

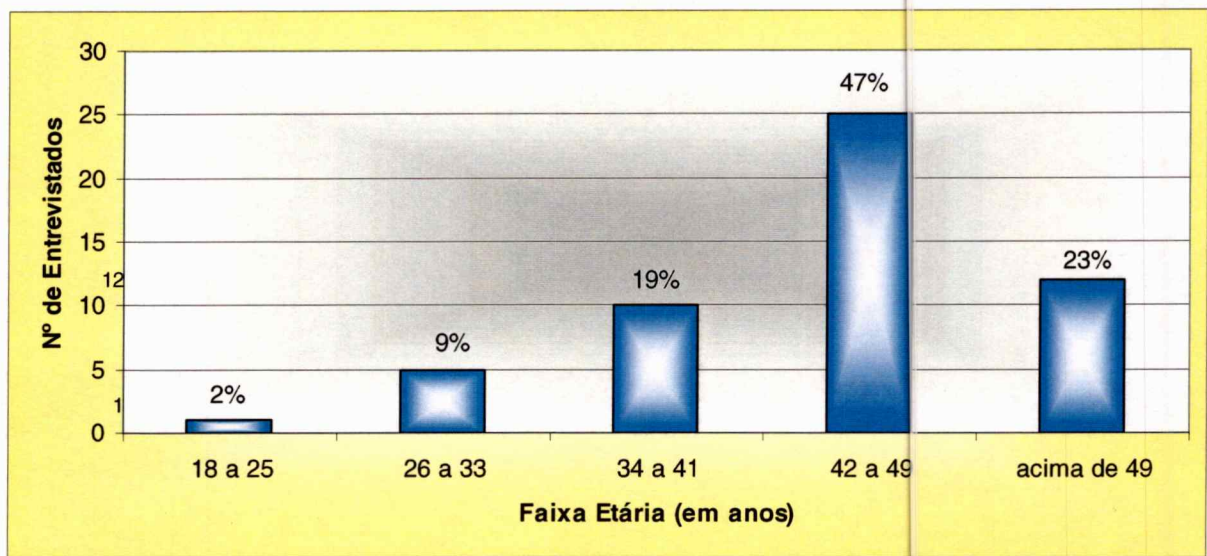


GRÁFICO 01 – Faixa etária dos funcionários da CEF – Ag. Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Observa-se neste primeiro gráfico que **70%** dos funcionários, grande maioria dessa unidade, estão na faixa etária de 42 anos acima; na posição intermediária, **19%** deles vão de 34 a 41 anos e com extrema disparidade, apenas, **11%** deles são jovens de 18 a 33 anos de idade. De modo geral, Fica evidente que o corpo de funcionários tem faixa etária elevada e, pouquíssimas, pessoas de pouca idade, tal quadro pode levar a inferência de serem pessoas mais tradicionais e, geralmente, mais resistentes às inovações.

4.1.2 Sexo dos entrevistados

Quanto ao sexo dos avaliados, o gráfico abaixo mostra que 66% dos elementos são do sexo masculino, 35 homens, e 34% são do sexo feminino, 18 mulheres, sendo assim:

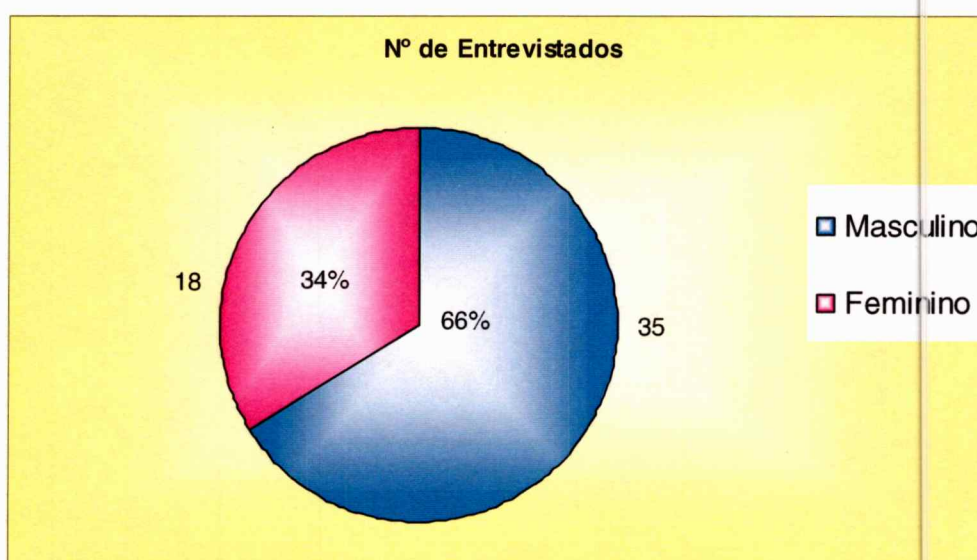


GRÁFICO 02 – Sexo dos funcionários da CEF – Ag. Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Com base no gráfico (02) acima, pode-se observar que os homens são a maioria dos funcionários da agência Ribeira/RN, 66%; já as mulheres possuem um percentual menor correspondente apenas a 34% desses funcionários.

Essa diferença a favor dos homens chega a representar quase o dobro em relação ao percentual de mulheres.

4.1.3 Estado civil dos entrevistados

O gráfico (03) aponta para o estado civil dos funcionários, onde 70% deles são casados, 21% são solteiros, 7% são separados/divorciados e, por último, 2%, apenas 01 funcionário, não se classifica em nenhum destes estados.

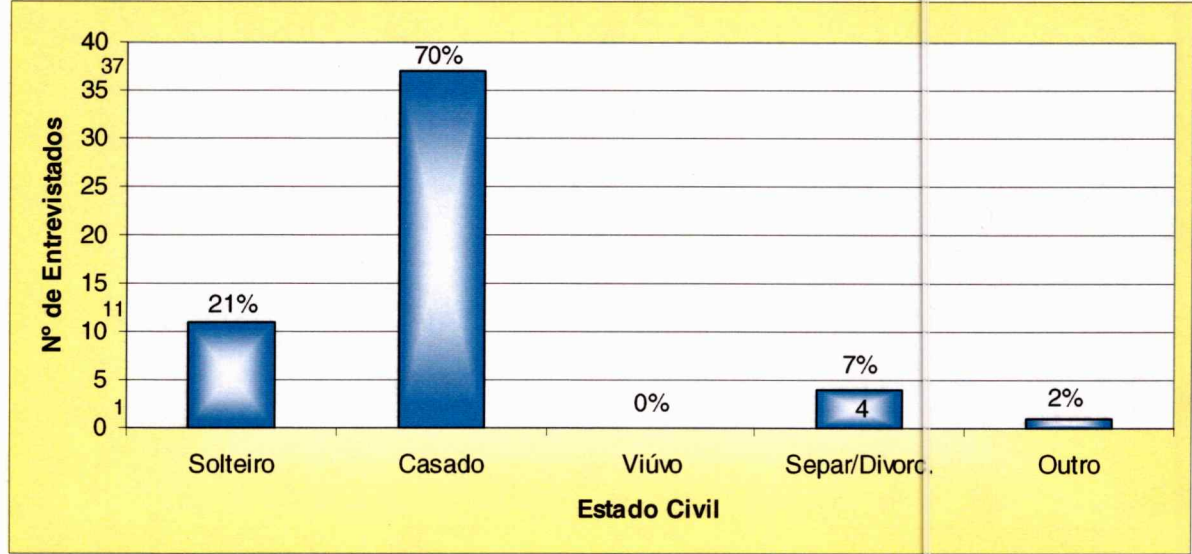


GRÁFICO 03 – Estado civil dos funcionários da CEF – Ag. Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Nesse contexto, dos dados relatados acima, percebe-se que a grande maioria dos funcionários são casados, correspondendo a 70% dos avaliados. Este número se dá pelo fato de que geralmente o empregado CAIXA tem uma certa estabilidade no emprego e, desta forma, se sente mais seguro para assumir compromissos pessoais; no entanto, uma pequena parte deles são solteiros e o percentual de separado ou divorciado é ainda menor.

4.1.4 Faixa salarial dos entrevistados

O gráfico (04) a seguir indica o percentual por faixa salarial dos empregados da CEF, agência Ribeira/Natal/RN. Foram divididas em cinco categorias de faixa salarial: a primeira de 2 a 3 salários mínimos que representa, apenas, **6%** dos empregados; a segunda de 3 a 5 salários mínimos que refere-se **8%** dos empregados; a terceira de 5 a 7 salários mínimos que importa em **26%** deles; a quarta de 7 a 9 salários mínimos que implica em **19%** deles e, finalmente, para aqueles que percebem de 10 salários mínimos acima que corresponde a **41%**, maioria dos empregados.

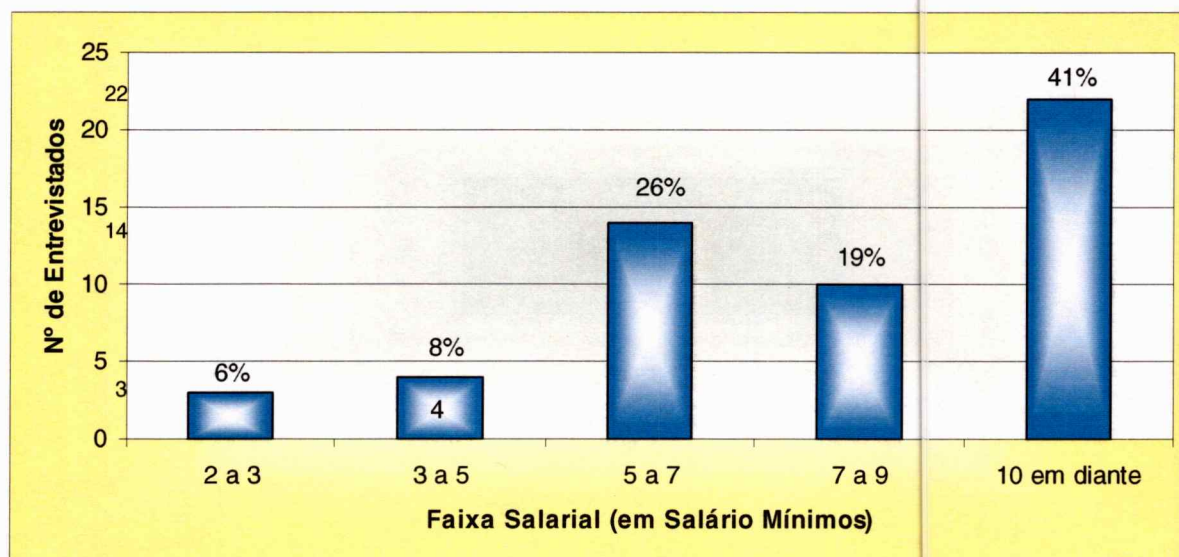


GRÁFICO 04 – Faixa salarial dos funcionários da CEF – Ag. Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Como se pode ver acima, este gráfico (04), indica que **41%** dos empregados, maioria dessa unidade, estão na faixa salarial de 10 salários mínimos acima; juntando-se a terceira e a quarta faixa salarial, ou seja, de 5 a 9 salários mínimos, importam em **45%** dos empregados; e com grande diferença, apenas, **14%** deles percebem de 2 a 5 salários mínimos. O fato de **86%** dos salários dos empregados estarem de 5 (cinco) salários mínimos acima, se explica pela grande maioria deles possuírem função de confiança e/ou terem muito tempo de trabalho na empresa.

4.1.5 Cargo ou Função dos entrevistados

Em seguida, o gráfico (5) descreve o cargo ou função dos entrevistados, onde 13% dos empregados são Gerentes, 34% são Comissionados, 43% são Escriturários e só 10% são Técnicos Bancários.

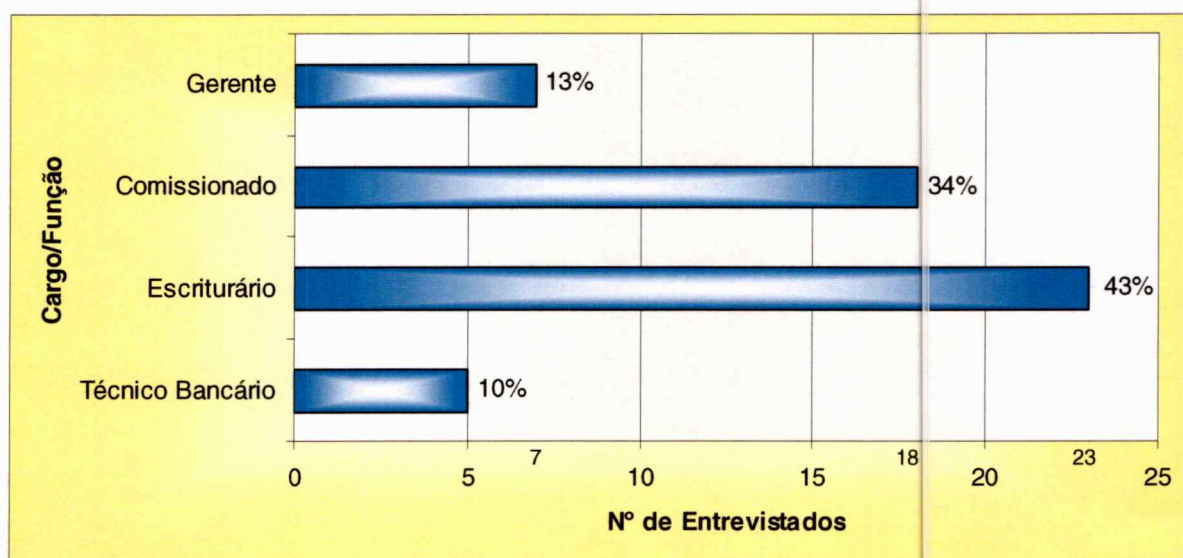


GRÁFICO 05 – Cargo/Função dos funcionários da CEF – Ag. Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Em função do que se observa neste gráfico (05), pode dizer que o total dos funcionários com função, Gerentes e Comissionados, representam **47%** dos avaliados; em seguida os Escriturários implica em **43%** dos avaliados e apenas **10%** são Técnicos Bancários. Pode-se atribuir esse significativo percentual de Gerentes e Comissionados ao fato da CAIXA oferecer boas oportunidades para quem busca seu crescimento e desenvolvimento profissional.

4.1.6 Escolaridade dos entrevistados

O gráfico (06) abaixo mostra o grau de escolaridade dos empregados da CEF, agência Ribeira/RN. 9% são os avaliados que possuem pós-graduação, 57% têm 3º grau completo, 17% têm 3º grau incompleto, 15% possuem 2º grau completo e apenas 2%, um empregado, possui o 2º grau incompleto.

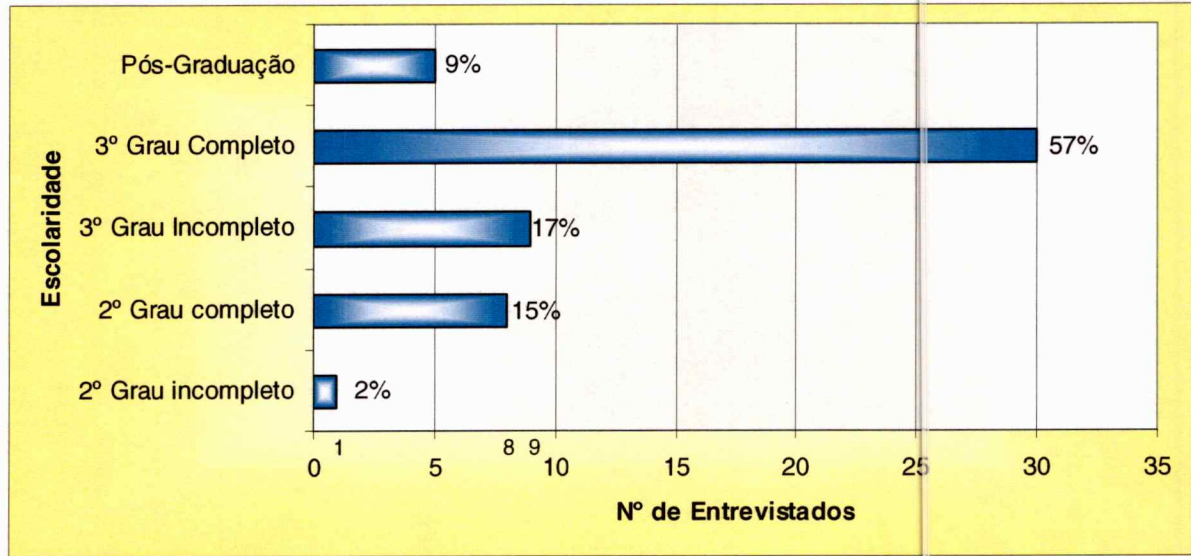


GRÁFICO 06 – escolaridade dos funcionários da CEF - Ag. Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Neste gráfico (06) percebe-se que, juntando-se os pós-graduados com os graduados, **66%** dos empregados têm formação de nível superior, somando-se ainda os que têm 3º grau incompleto ou estão cursando a graduação (17%), chega-se a um total de **83%** de funcionários com formação ou em formação de escolaridade superior.

Isto revela que a CEF, ag. Ribeira/RN, tem um potencial intelectual significativamente elevado o que favorece a assimilação de qualquer novo conhecimento ou aprendizado.

4.1.7 Tempo de serviço na CEF dos entrevistados

O gráfico (07) abaixo revela que a maioria dos entrevistados (47%) possui mais de 20 anos de trabalho na CEF, de 16 a 20 anos representam 38% dos entrevistados, de 2 a 6 anos correspondem a 9% e, menos ainda, 6% são empregados com até 2 anos de empresa.

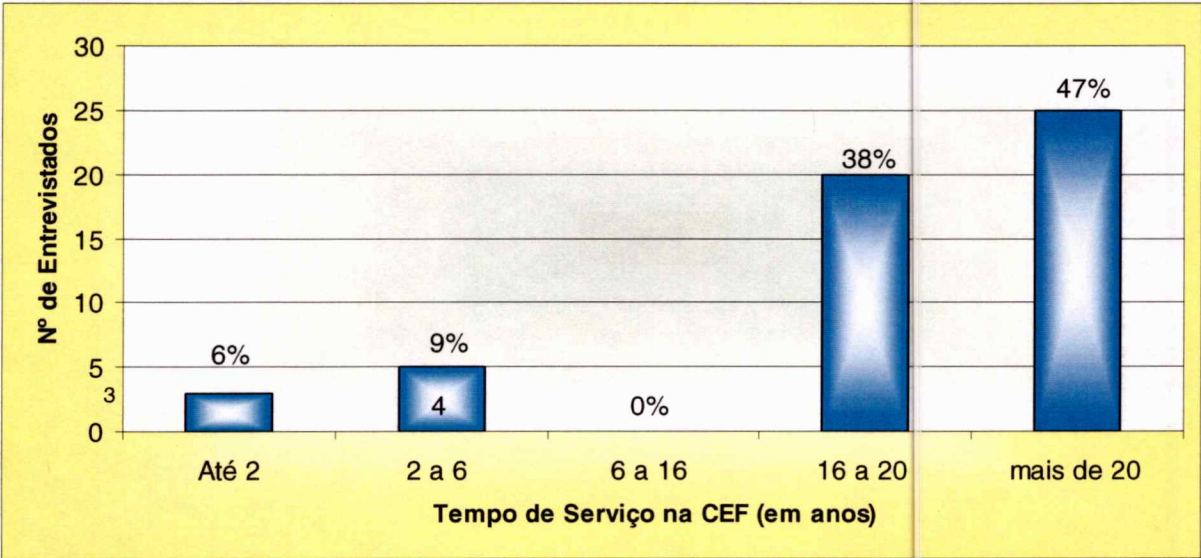


GRÁFICO 07 – Tempo de serviço na CEF dos funcionários da agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Tal análise do gráfico supra denota que 85% dos funcionários têm mais de 16 anos de trabalho na empresa (CEF) e apenas 15% deles têm menos de 6 anos de empresa, o que demonstra que o corpo de funcionários da agência Ribeira/RN é bastante antigo, em sua grande maioria, e uma parcela mínima de funcionários com pouco tempo de empresa. Geralmente, funcionários muito antigos, além do cansaço natural do tempo, têm tendência a serem desmotivados e resistentes a mudanças.

4.2 DADOS AVALIATIVOS

4.2.1 Conhecimento sobre Intra-empreendedorismo

Foi indagado aos empregados, não gerentes e gerentes, se eles sabiam o que era Intra-empreendedorismo (empreendedorismo interno) e, no que diz respeito aos não gerentes, só 7% responderam saber com certeza; 46% afirmaram ter conhecimento parcial sobre o assunto; 28% não sabe, mas faz idéia do que seja; 17% também não sabe e nem faz idéia do que seja e apenas 2%, um funcionário, disse que além de não saber, não tem interesse sobre o assunto.

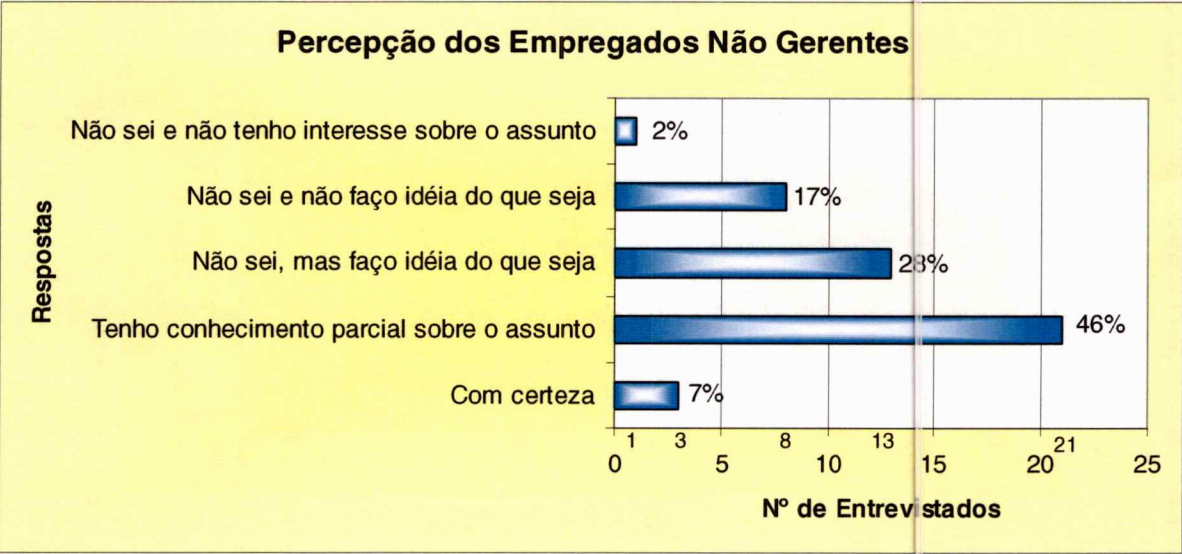


GRÁFICO 08 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Neste sentido, nota-se que há uma falta de disseminação dos objetivos, valores e políticas intra-empendedoras entre estes funcionários.

Já os empregados gerentes, conforme gráfico abaixo, 29% responderam saber com certeza; 57% afirmaram ter conhecimento parcial sobre o assunto e 14% não sabe, mas faz idéia do que seja; sendo que, nenhum deles afirmou não saber, não fazer idéia ou não ter interesse sobre o assunto.

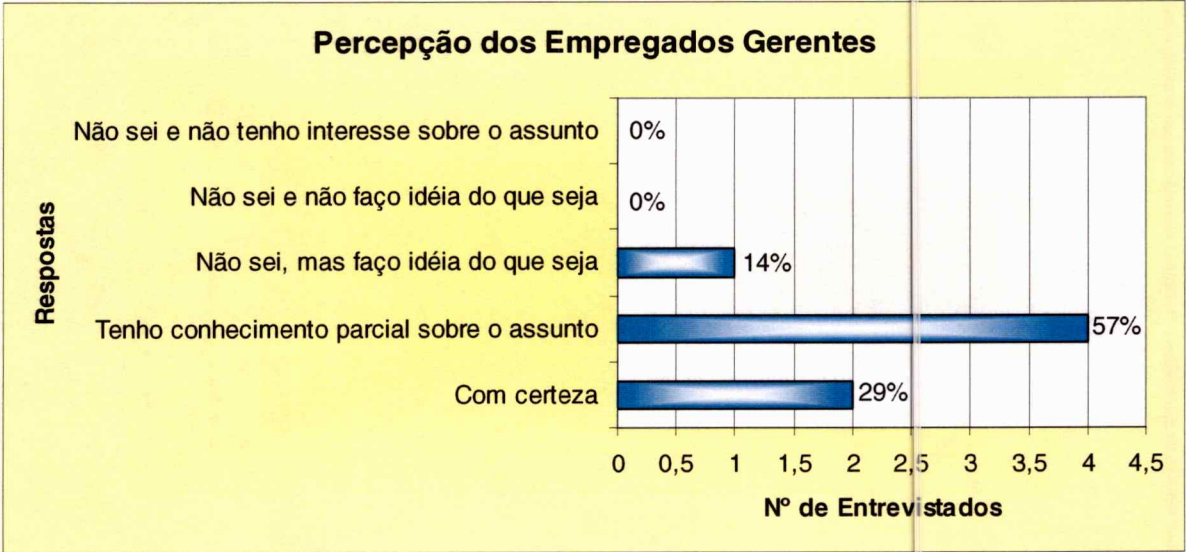


GRÁFICO 08 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Verifica-se que, conforme os dados dos gráficos (08 A) e (08 B), os gerentes foram mais convictos em suas respostas, tendo em vista que suas respostas foram mais afirmativas no sentido do conhecimento sobre o Intra-empendedorismo, 29% contra 7% no indicador dos não gerentes, que teve como resposta, COM CERTEZA, e 57% contra 46% no item seguinte, TER CONHECIMENTO PARCIAL SOBRE O ASSUNTO.

Reforça-se esta análise pelas questões de nenhum dos gerentes ter respondido que NÃO SABIA, NÃO FAZIA IDÉIA OU NÃO TINHA INTERESSE SOBRE O ASSUNTO, no entanto, os indicadores para estas mesmas respostas, para os não gerentes, foram de um total de 19%.

4.2.2 Políticas ou ações de caráter intra-empREENDEDOR na opinião dos empregados

Ainda para sentir o nível de conhecimento dos empregados e suas percepções sobre empreendedorismo interno, foram dadas cinco alternativas, onde duas dentre elas eram de caráter intra-empREENDEDOR, e pedido para eles identificarem qual daquelas políticas ou ações da CAIXA, na opinião deles, eram de caráter intra-empREENDEDOR.

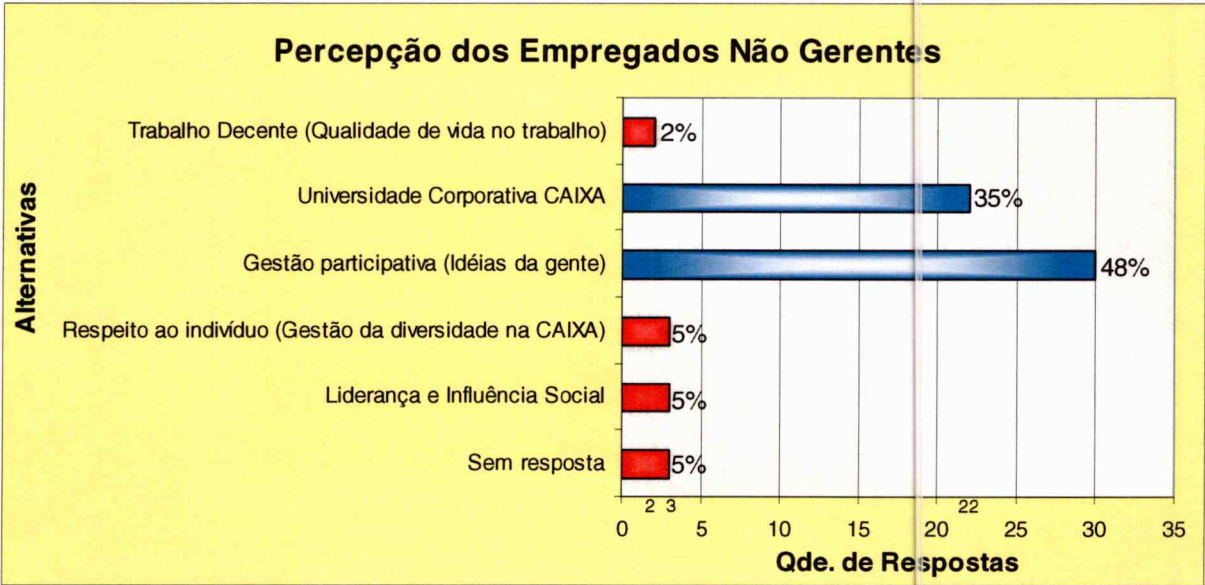


GRÁFICO 09 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Conforme o gráfico acima (09 A), os indicadores que dizem respeito às respostas corretas dos empregados **não gerentes** foram: Gestão participativa (idéias da gente), correspondendo a 48% das respostas e Universidade Corporativa CAIXA, implicando em 35%.

Não obstante, os indicadores que tiveram como respostas erradas foram: Respeito ao indivíduo (Gestão da diversidade na CAIXA), 5%; Liderança e Influência social, 5%; Trabalho decente (Qualidade de vida no trabalho), 2%; por fim, três empregados (5%) não responderam esta questão.

Já os indicadores correspondentes às respostas corretas dos empregados **gerentes** foram: Gestão participativa (idéias da gente), correspondendo a 43% das respostas e Universidade Corporativa CAIXA, igualmente em 43%.

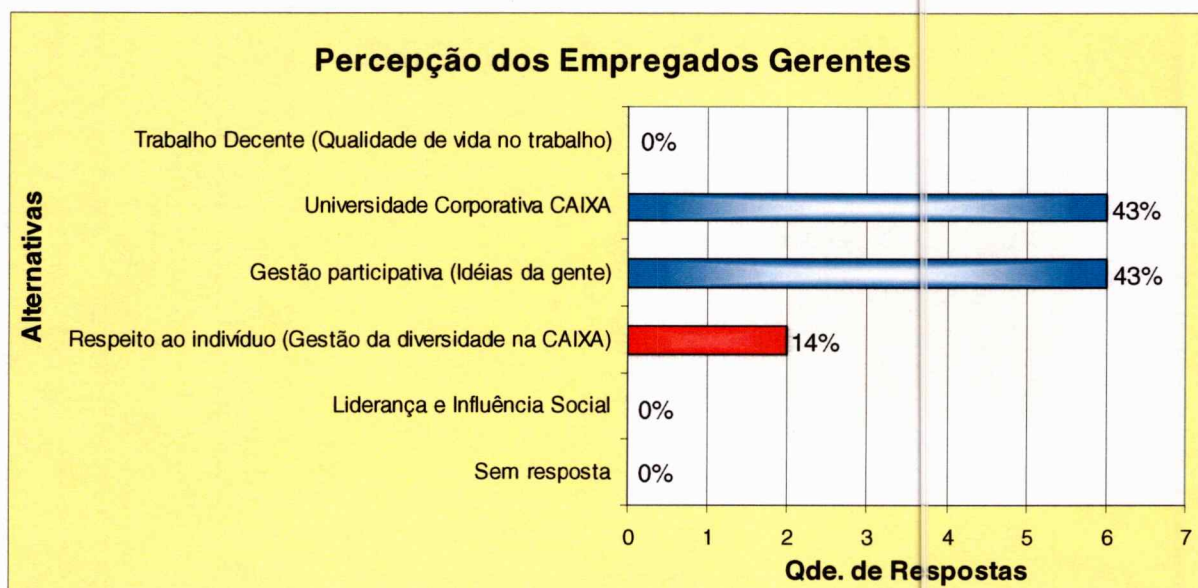


GRÁFICO 09 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Desta vez, gráfico (09 B), o único indicador que teve como resposta errada foi: Respeito indivíduo (Gestão da diversidade CAIXA), importando em 14% das respostas, ou seja, apenas duas respostas de um total de 14 foram erradas, por outro lado nenhum dos gerentes deixou de responder esta questão.

Observa-se que 86% dos gerentes apontaram as respostas corretas, contra 83% dos não gerentes. Nota-se que houve uma pequena diferença (3%) de respostas corretas favorável aos gerentes. Portanto, nesse item, considerando-se que foi dada opções de escolha, o nível de percepção entre os não gerentes e gerentes foram relativamente equivalentes, embora, os gerentes novamente tenham se mostrados mais convictos em suas respostas pelo fato de que para eles não houve a alternativa “sem resposta”.

4.2.3 Políticas e/ou ações tipicamente intra-empresendedoras

Neste item, foi solicitado, por meio de uma pergunta aberta, aos empregados não gerentes e gerentes da CEF, agência Ribeira/RN, que citassem as políticas e/ou ações tipicamente intra-empresendedoras, dessa empresa, caso eles conhecessem. Abaixo, tabela (01 A), está descrito o quadro das respostas dos empregados **não gerentes**.

Políticas/Ações Intra-empresendedoras (Percepção Não Gerentes)	Resp.	Perc.
01.Universidade Corporativa Caixa	10	18%
02.Idéias da Gente	06	11%
03.Política de vendas de produtos (incentivo à produtividade)	02	4%
04.Ouvidoria CAIXA (Viva-Voz)	01	2%
05.Projeto Oficina Vida Futura	01	2%
06.Banco de Oportunidades (BANCOP)	01	2%
07.Gestão Participativa	01	2%
08.Processo Seletivo Interno (PSI)	01	2%
09.Programa de incentivo à graduação (custeio)	01	2%
10.Programa de incentivo à pós-graduação	01	2%
11.Participação nos Lucros e Resultados	00	0%
12.Planejamento e atitude afinado com o mercado	01	2%
13.Sem resposta	19	35%
14.Não conhece	06	11%
15.Não existe	01	2%
16.Respostas desconexas	03	5%
Total	55	100%

TABELA 01 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Percebe-se que, na tabela supra, cerca de 47% dos empregados **não gerentes** apontaram corretamente as políticas e/ou ações solicitadas; 35%, simplesmente, não responderam; 11% responderam que não conhecem tais políticas e/ou ações; 2%, um empregado, disse que não existe e 5% foram apontamentos totalmente sem nexo com o solicitado.

No que diz respeito ao quadro das respostas dos empregados **gerentes**, segue abaixo conforme descrito na tabela (01 B).

Políticas/Ações Intra-empendedoras (Percepção dos Gerentes)	Resp.	Perc.
01.Universidade Corporativa Caixa	03	18%
02.Idéias da Gente	04	24%
03.Ouvidoria CAIXA (Viva-Voz)	01	6%
04.Projeto Oficina Vida Futura	03	18%
05.Melhores Práticas	01	6%
06.Participação na elaboração dos Manuais Normativos	01	6%
07.Gestão Participativa	01	6%
08.Times de Aprendizagem	01	6%
09.Estímulo aos empregados com competências p/ministrar palestras	01	6%
10.Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG)	01	6%
11.Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	00	0%
12.Planejamento Negocial Participativo	00	0%
Total	17	100%

TABELA 01 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Observa-se que, na tabela acima (01 B), 100% dos empregados **gerentes** apontaram corretamente as políticas e/ou ações solicitadas; não havendo nenhuma citação de que não conhecem, não existe ou apontamentos de políticas e/ou ações sem nexos com o solicitado, além de todos terem respondido esta questão. Vale salientar que ações Intra-empendedoras bem presentes na CEF como “Participação nos Lucros e Resultados” e “Planejamento Negocial Participativo”, esta mais entre os gestores, não foram citadas por nenhum dos empregados. Em suma, percebe-se a superioridade de conhecimento dos gerentes em relação aos funcionários não gerentes.

4.2.4 Políticas e/ou ações de estímulo e valorização citadas pelos empregados

Neste item, foi solicitado, também por meio de uma pergunta aberta, aos empregados da agência Ribeira/RN, que citassem as políticas e/ou ações de estímulo e valorização na CAIXA que eles conhecessem. Abaixo, tabela (02), está descrito o quadro das respostas de todos empregados avaliados (não gerentes junto com os gerentes).

Políticas/Ações de estímulo e valorização para os empregados CEF	Resp.	Perc.
01.Universidade Corporativa Caixa	14	18%
02.Idéias da Gente	03	4%
03.Política de vendas de produtos (reconhecimento/comissões)	02	3%
04.Ouvidoria CAIXA (Viva-Voz)	01	1%
05.Projeto Oficina Vida Futura	04	5%
06.Banco de Oportunidades (BANCOP)	01	1%
07.Gestão Participativa	02	3%
08.Processo Seletivo Interno (PSI)	05	6%
09.Programa de incentivo à graduação (custeio)	13	16%
10.Programa de incentivo à pós-graduação	02	3%
11.Participação nos Lucros e Resultados	03	4%
12.Respeito ao indivíduo (Gestão da diversidade na CAIXA)	02	3%
13.Programa Saúde CAIXA	02	3%
14.Encontro de Avaliadores de Penhor	02	3%
15.Encarreamento	01	1%
16.Treinamentos internos/Capacitação dos Empregados	02	3%
17.Estímulo aos empregados com competência p/ ministrar palestras	01	1%
18.Concessão de descontos/Isenção nos produtos bancários	01	1%
19.Campanhas/Concursos da FENAE (foto, poesia, texto, desenho...)	01	1%
20.Biblioteca Virtual	01	1%
21.Sem resposta	13	16%
22.Não conhece	02	3%
23.Não existe (em prática)	01	1%
Total	79	100%

TABELA 02 – Políticas/Ações citadas pelos empregados da CEF - agência Ribeira/RN.

Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Verifica-se na tabela (02) que, segundo as citações dos empregados dessa unidade, foi possível identificar diversas políticas e/ou ações de estímulo e valorização, voltadas para o funcionário, na CAIXA. Sendo as mais apontadas: Universidade Corporativa Caixa, com 18% e Programa de incentivo à graduação, com 16% (este, em alguns casos, a CAIXA banca até 100% do curso de graduação superior), além de

outras em bem menores índices. Estes dois programas mais citados deve-se ao fato de serem eles os mais divulgados e propagados pela empresa pelos seus principais meios internos de comunicação (Intranet; e-mail; revistas, como Gente da CAIXA).

4.2.5 Opinião dos empregados quanto às ações da CEF para reter seus talentos

Dentre as alternativas expostas no gráfico abaixo, foi pedido que os empregados opinassem quanto ao fato da CEF possuir ações para **reter** seus talentos (não perder).

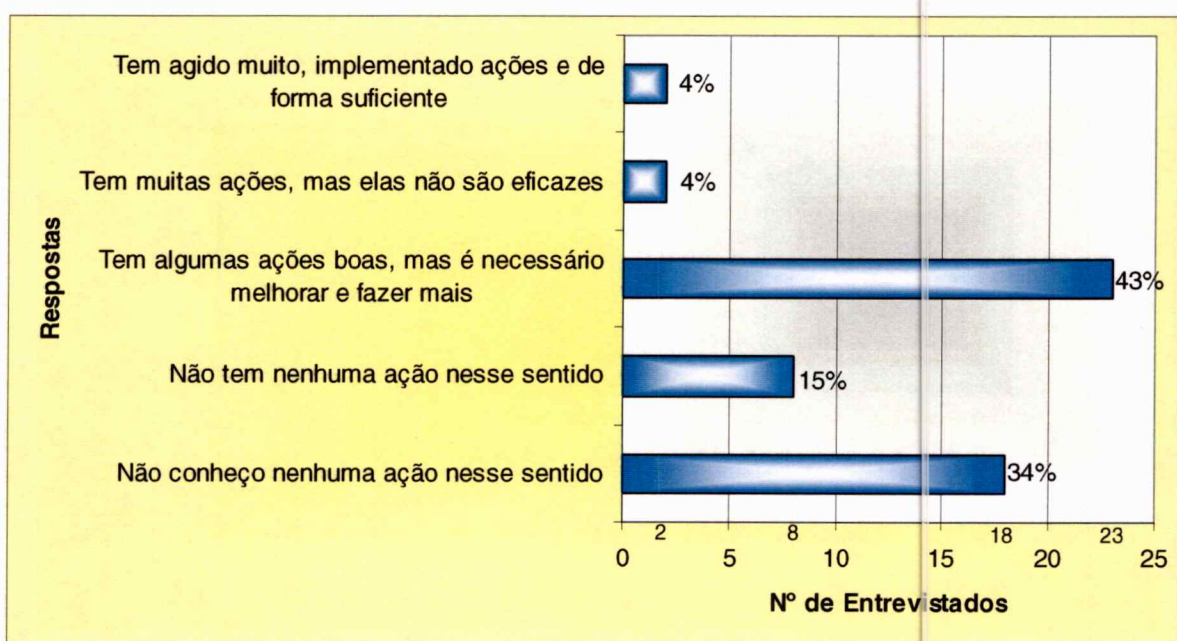


GRÁFICO 10 – Opinião dos empregados da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Percebe-se, no gráfico (10), com relação a tais ações para a CEF não perder seus talentos, 53% dos empregados responderam que não conhecem ou que a CAIXA não tem nenhuma ação nesse sentido e quando tem ela não é eficaz; 43% admitiram que tem algumas ações boas, mas que é necessário melhorar e fazer mais e apenas 4% apontaram que a empresa tem implementado ações suficientes.

4.2.6 Políticas/Ações da CEF importantes para reter seus talentos

Neste item, foi solicitado, ainda por meio de uma pergunta aberta, aos empregados da agência Ribeira/RN, que citassem as políticas e/ou ações de retenção de talentos na CAIXA consideradas importantes por eles. Abaixo, tabela (03), está descrito o quadro de todas as respostas dos empregados avaliados.

Políticas/Ações p/ não perder talentos (opinião dos empregados)	Resp.	Perc.
01.Universidade Corporativa Caixa	04	6%
02.Idéias da Gente	01	2%
03.Política de vendas de produtos (reconhecimento/comissões)	02	3%
04.Banco de Oportunidades (BANCOP)	01	2%
05.Processo Seletivo Interno (PSI)	03	5%
06.Programa de incentivo à graduação (custeio)	02	3%
07.Programa de incentivo à pós-graduação (custeio)	02	3%
08.Licença para estudos especializados	01	2%
09.Participação nos Lucros e Resultados	01	2%
10.Programa Saúde CAIXA (assistência médica)	02	3%
11.Encarreamento	02	3%
12.Desenvolvimento, falhando no encarreamento p/ o alto escalão	01	2%
13.Planejamento Negocial Participativo	01	2%
14.Compatibilidade da remuneração dos gestores com o mercado	02	3%
15.Em fase embrionária na CEF, a prata da casa é pouco valorizada	01	2%
16.Tem p/ o desenvolvimento/crescimento do func.,mas não p/ retê-lo	01	2%
17.Não conhece	07	11%
18.Sem resposta	28	45%
Total	62	100%

TABELA 03 – Políticas/Ações citadas pelos empregados da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Observa-se na tabela (03) que, segundo as citações dos empregados dessa unidade, foi possível identificar algumas políticas e/ou ações de retenção de talentos, na CAIXA. Porém, além delas não terem sido muito apontadas, algumas delas não se pode dizer que sejam de retenção de talentos, como, por exemplo, a mais citada “Universidade Corporativa Caixa”, com 6 % (ação de desenvolvimento); outras têm mais caráter de atração de pessoal do que de retenção, como “Participação nos Lucros e Resultados”, com 2% e “Programa Saúde CAIXA (assistência médica), com 3%; as demais têm este efeito mas de forma provisória ou tímida, como “Programa de incentivo à graduação”, com 3%, “pós-graduação” (3%) e “licença para estudos especializados”,

com 2%, além dos itens 02 e 13; as ações de retenção que traria mais esse efeito efetivo seriam as de “encarreamento”, com apenas 3% das citações, mas mesmo assim, há quem alegue que existem ações para o desenvolvimento do empregado, falhando no encarreamento p/ o alto escalão, com 2%. A grande maioria das opiniões (56%), apontou que não conhece nenhuma ação nesse sentido (11%) ou, simplesmente, não respondeu esta questão (45%).

4.2.7 Quanto a oportunidades para o crescimento profissional na CEF

Nesta questão foi perguntado aos empregados, não gerentes e gerentes, se a CEF oferecia oportunidades para o crescimento profissional dos empregados. Segundo as opiniões dos empregados **não gerentes**, gráfico (11A) abaixo:

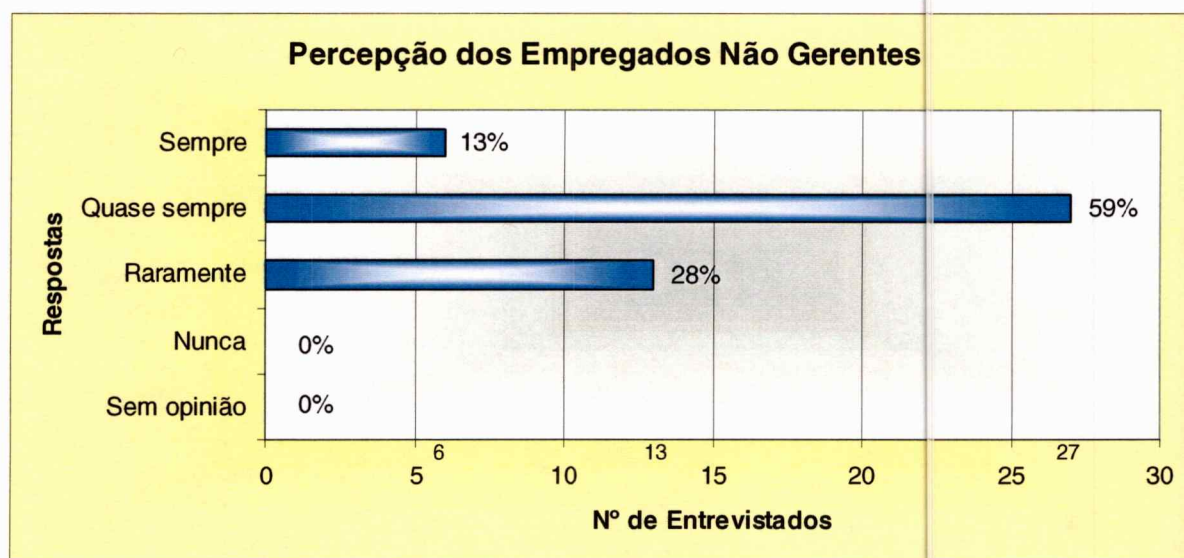


GRÁFICO 11 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

A maioria dos empregados (59%), indicou como resposta “quase sempre”, ou seja, que a CAIXA “quase sempre” oferece oportunidade de crescimento profissional; outra parte deles respondeu para esta pergunta “sempre” (13%) e, por último, apontaram “raramente” (28%). Verifica-se que houve um bom nível de percepção entre os empregados não gerentes com relação a esta questão, pois a maior parte dos

empregados (72%) acham que a empresa “sempre” ou “quase sempre” oferece oportunidades para o crescimento profissional deles.

Já de acordo com a percepção dos empregados **gerentes**, tabela (11B) abaixo:

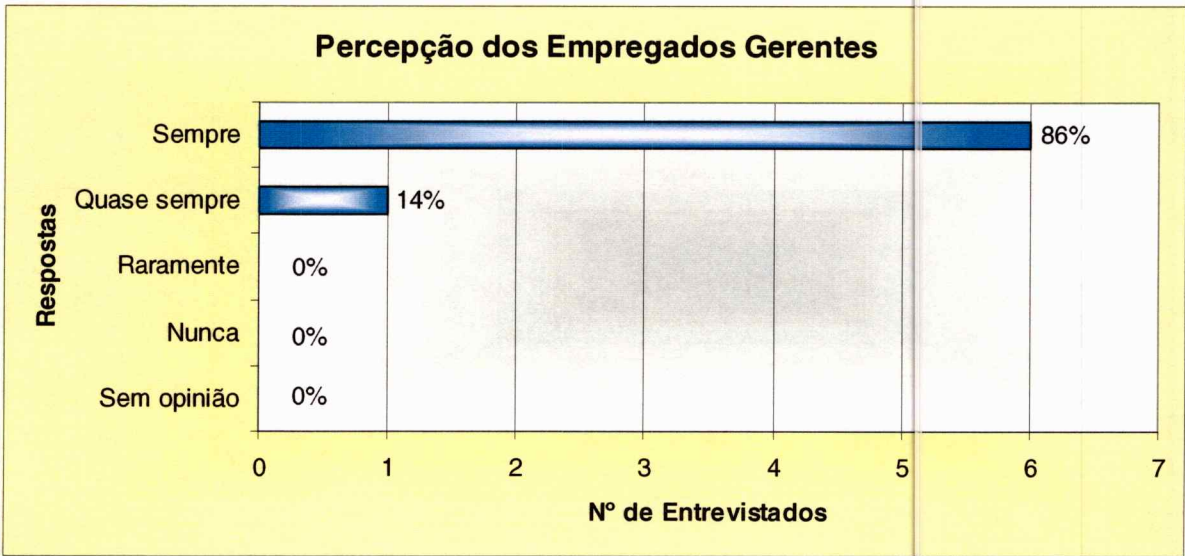


GRÁFICO 11 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Percebe-se que o nível de percepção dos gerentes, com relação à oferta de oportunidades para o crescimento profissional do empregado pela CEF, foi ainda, significativamente, melhor, pois 86% dos gerentes responderam que a CAIXA “sempre” oferece esta oportunidade e, a outra parte deles, 14%, respondeu “quase sempre”. Portanto, os gerentes têm uma visão excelente a respeito das oportunidades para o crescimento na CAIXA.

4.2.8 Quanto às condições de treinamento para um aprendizado contínuo

Perguntou-se aos empregados, não gerentes e gerentes, se a CEF proporcionava-lhes condições de treinamento para que eles tivessem um aprendizado contínuo. Segundo as opiniões dos empregados **não gerentes**, gráfico (12 A) abaixo:

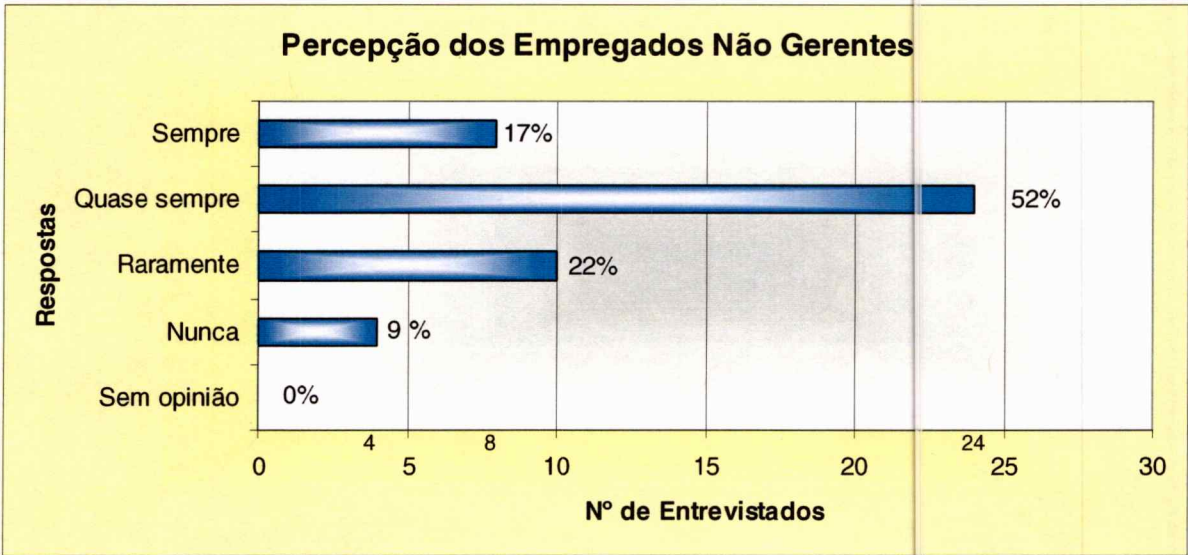


GRÁFICO 12 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Um pouco mais da metade dos empregados (52%), indicou como resposta que a CAIXA “quase sempre” proporciona condições de treinamento para que eles tenham um aprendizado contínuo; outra parte deles respondeu para esta pergunta “sempre” (17%); outra respondeu “raramente” (22%) e, por último, apontaram “nunca” (9%). Observa-se que a CAIXA procede a contento com relação a esta questão, pois a maior parte dos empregados (69%) acha que a empresa “sempre” ou “quase sempre” proporciona condições de treinamento para que eles tenham um aprendizado contínuo.

Neste mesmo sentido, da CEF proporcionar aos seus empregados condições de treinamento para um aprendizado contínuo, em relação às respostas dos empregados **gerentes**, tabela (12 B) abaixo, 71% deles responderam “quase sempre” e 29% apontaram como resposta “sempre”.

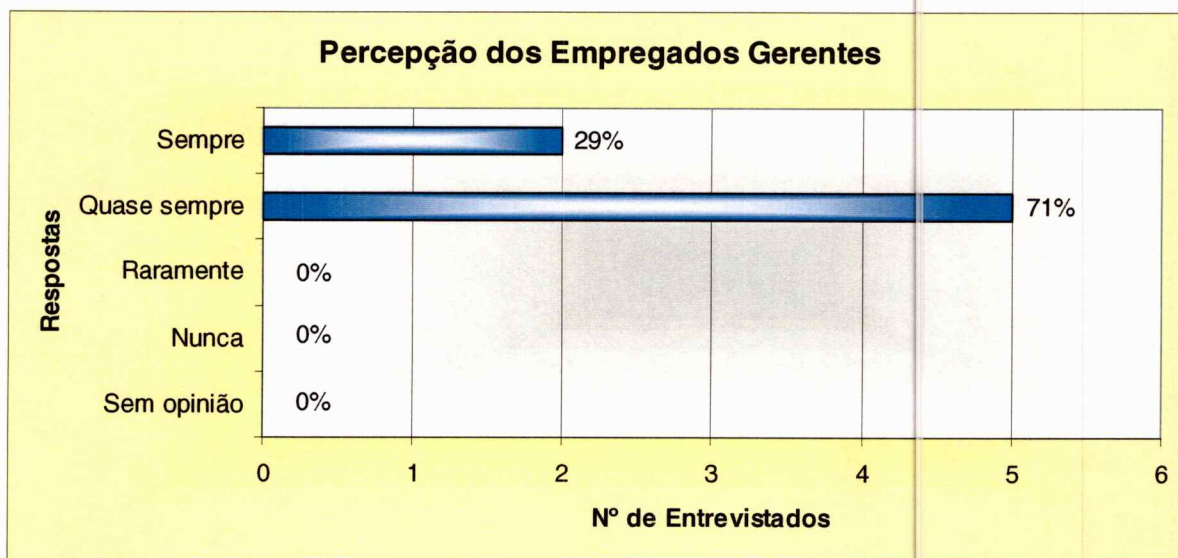


GRÁFICO 12 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

A partir dos dados acima expostos, verifica-se um excelente índice de resposta por parte dos gerentes em relação a este item, pois ambas as respostas “sempre” e “quase sempre” traduzem o sentimento de satisfação com esta condição oferecida pela CAIXA, perfazendo um total de 100% dos apontamentos feitos por este grupo de avaliados. Portanto, isso mostra que 100% dos gerentes estão praticamente satisfeitos com as condições de treinamento proporcionadas pela CEF para o aprendizado deles.

4.2.9 Quanto ao trabalho como um sentimento de realização profissional

Foi indagado aos empregados se o trabalho deles, na CAIXA, proporcionava-lhes um sentimento de realização profissional. Com relação ao sentimento dos empregados **não gerentes** obteve-se o seguinte quadro de respostas:

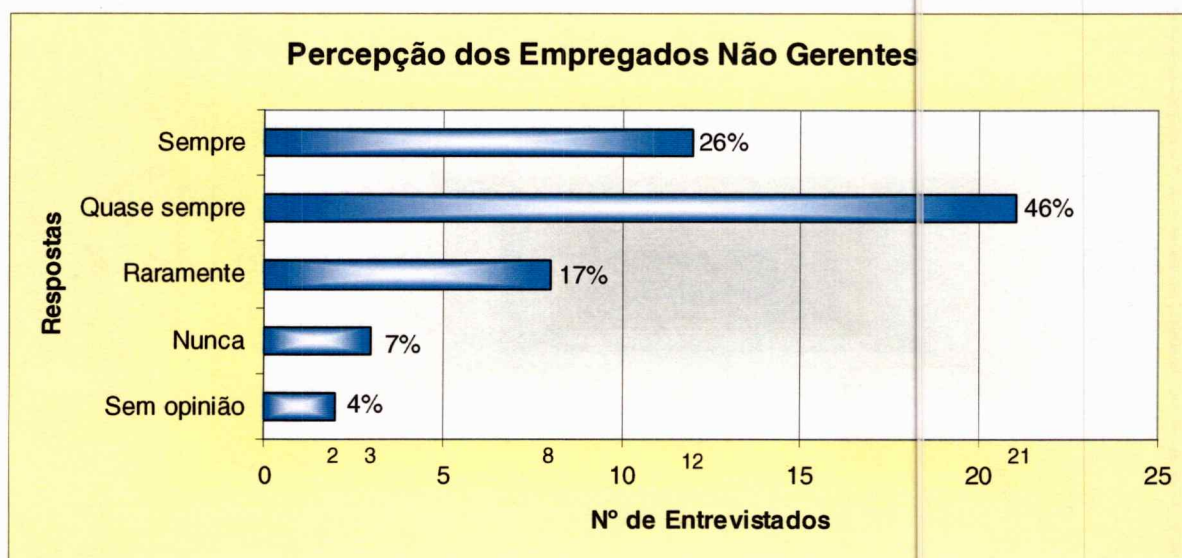


GRÁFICO 13 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

46% destes empregados disseram que “quase sempre” estavam realizados profissionalmente com o trabalho deles; outra parte, 26%, revelaram estarem “sempre” realizados profissionalmente; 17% indicaram que “raramente” se sentiam realizados profissionalmente com o trabalho deles na empresa; os indicadores que obtiveram menor pontuação foram “nunca”, com 7% e “sem opinião”, com 4% dos empregados que preferiram não opinar nessa questão. Desta forma, percebe-se que 72% dos empregados **não gerentes**, boa parte deles, se sentem realizados profissionalmente com o trabalho que exercem na CEF e uma parcela bem menor deles, 24%, estão entre “raramente” e “nunca” nesta mesma colocação.

Da mesma forma, o gráfico abaixo (13 B), expõe a posição dos gerentes, onde 57% apontaram como resposta que “quase sempre” seu trabalho na CAIXA proporcionava o sentimento de realização profissional e, a outra parte deles, 43% responderam que estavam “sempre” se sentindo realizados profissionalmente com o trabalho deles.

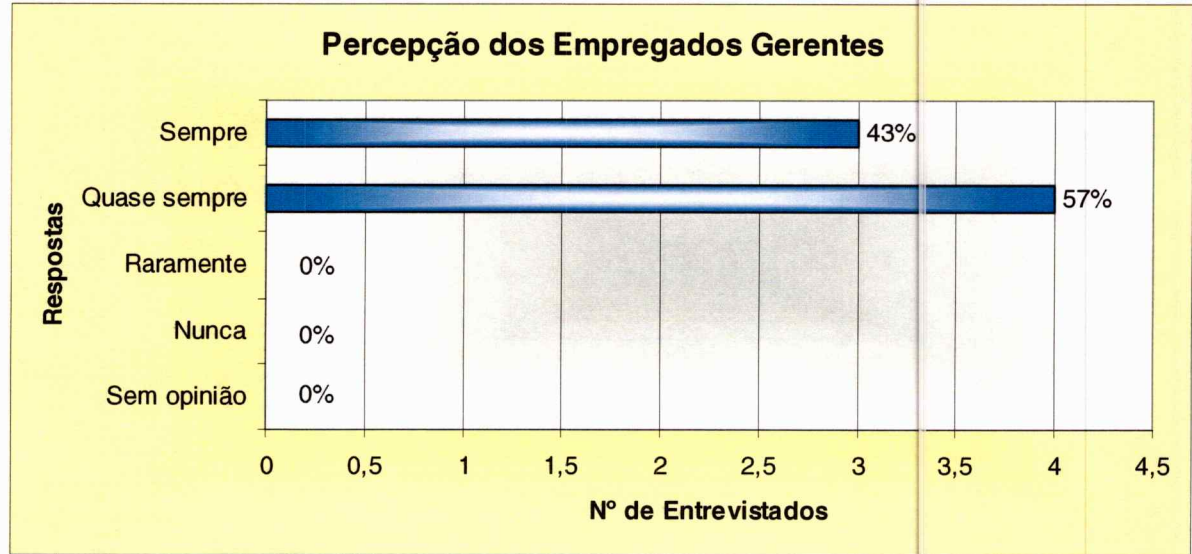


GRÁFICO 13 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Após a colocação dos dados acima e analisando este gráfico (13 B), observa-se que os **gerentes** continuam ainda mais satisfeitos com as condições vividas na CEF, pois, a exemplo deste quadro, 100% deles estão entre “sempre” e “quase sempre” se sentindo realizados profissionalmente com o trabalho deles na empresa. Tal fato se deve, provavelmente, por serem eles detentores de função de alto nível confiança e com um certo status social. Por outro lado, se estes estão muito satisfeitos, por outro, o quadro de satisfação dos **não gerentes** poderá ser melhorado, pois, 24% deles estão entre “raramente” e “nunca” realizados profissionalmente, sem falar nos 4% que preferiram nem opinar.

4.2.10 Quanto a opiniões e sugestões, suas aceitações e feedback sobre elas

Entrando agora na parte mais empreendedora, ou intra-empreendedora, e buscando revelar, na visão dos empregados não gerentes e gerentes da agência Ribeira/RN, qual a percepção de ambos com relação às políticas e/ou ações Intra-empreendedoras na Caixa Econômica Federal. Foi perguntado aos empregados se as opiniões e sugestões deles eram bem aceitas pelos gestores e, mesmo quando não colocadas em prática, se eles tinham um retorno (Feedback) delas.

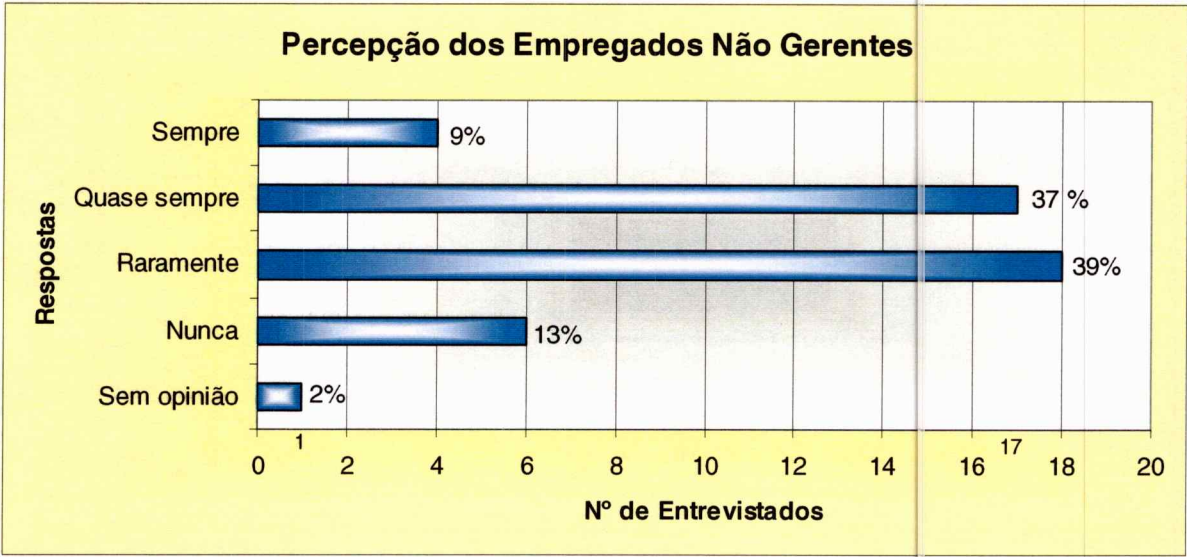


GRÁFICO 14 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Primeiro, descrevendo a impressão dos empregados **não gerentes**, 9% respondeu que “sempre” suas opiniões/sugestões eram bem aceitas pelos gestores ou recebiam feedback sobre elas; 37% indicaram “quase sempre”; 39% apontaram para “raramente”; para “nunca” importou em 13% e 2% não teve opinião alguma nesta questão.

Com isso, verifica-se que a maioria dos empregados não gerentes, 52% “raramente e nunca”, não ver uma conduta deste tipo de ação por parte dos gestores; 46% percebem esta postura entre “quase sempre e sempre” por parte dos gestores e só 2% deles preferiram não opinar.

Depois, descrevendo a percepção dos empregados **gerentes**, sobre esta mesma questão. 71% deles indicaram que “quase sempre” suas opiniões/sugestões eram bem aceitas pelos gestores ou recebiam feedback sobre elas e 29% respondeu que “sempre” suas opiniões/sugestões eram bem aceitas pelos gestores ou recebiam feedback delas.

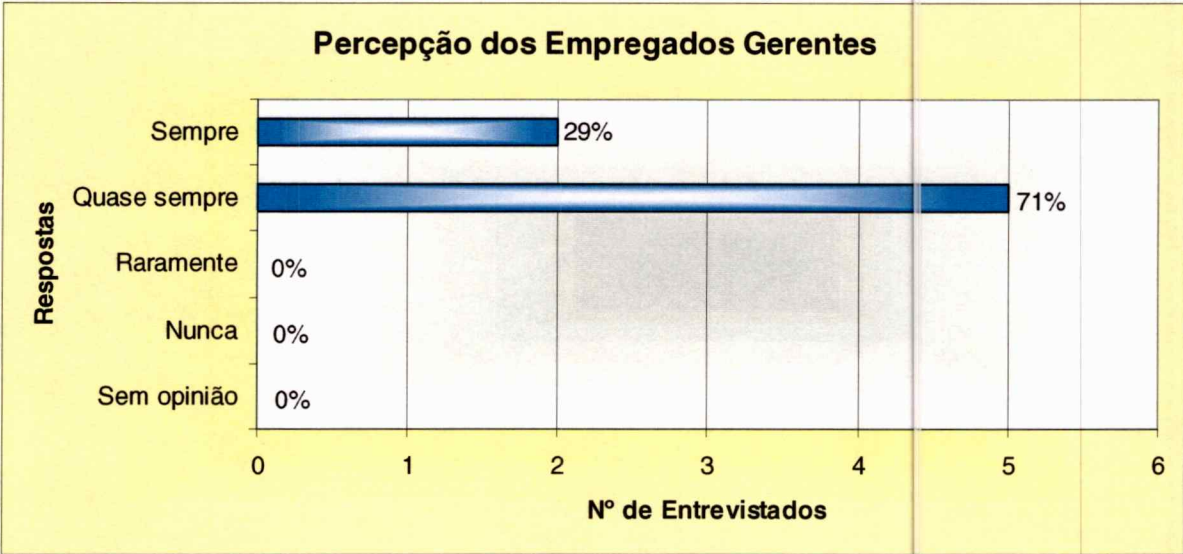


GRÁFICO 14 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Percebe-se que, segundo os gerentes, esse relacionamento entre eles ou deles para com seus superiores hierárquicos é praticado com frequência, pois, conforme mostra o gráfico acima (14 B), eles percebem esta conduta entre “sempre”, com 29% e “quase sempre”, com 71%. Provavelmente, esta interação entre os gerentes seja mais acentuada pelo fato do elevado nível de empoderamento que eles detêm, sendo suas colocações recebidas com mais atenção que as dos empregados não gerentes. Além do mais, apesar da CAIXA buscar uma gestão participativa, as determinações geralmente vêm de cima para baixo, ou seja, o planejamento parece já ter sido pré-definido pela cúpula e “participado” aos demais empregados.

4.2.11 Quanto à prática do comportamento Intra-empREENDEDOR dentro da CEF

Desta vez, foi feita uma pequena explanação da vantagem para empresa e para seus colaboradores do comportamento empreendedor dentro da organização e perguntado aos empregados da agência Ribeira/RN, se eles percebiam este tipo de comportamento empreendedor dentro da CAIXA. Abaixo se descreve a percepção dos empregados **não gerentes**, conforme gráfico (15 A)

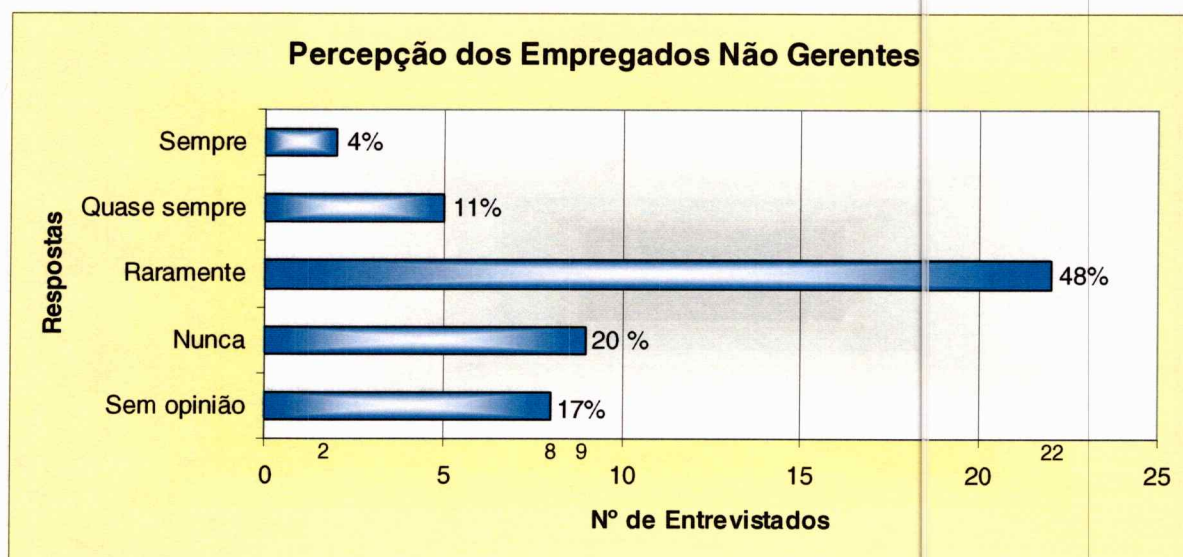


GRÁFICO 15 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

A maior parte dos empregados **não gerentes**, 48%, respondeu que percebem como “raramente” a presença desse comportamento empreendedor dentro da CEF; 20% deles percebem como “nunca”; 17% não quiseram opinar nesta questão e a minoria destes empregados ficou entre “quase sempre”, com 11% e “sempre”, com 4%.

Nota-se que, na visão dos empregados não gerentes, a presença deste comportamento empreendedor dentro da organização é bastante baixa, é provável que eles tenham atribuído esta percepção pelo fato de não se sentirem, de alguma forma, suficientemente envolvidos e participantes ativos do processo de desenvolvimento e criação negocial da empresa.

Por sua vez, os **gerentes** têm a seguinte percepção: a maioria, 57%, respondeu que percebem como “quase sempre” a presença desse comportamento empreendedor dentro da CEF; 29% deles percebem como “raramente” e 14% preferiu não opinar nesta questão.

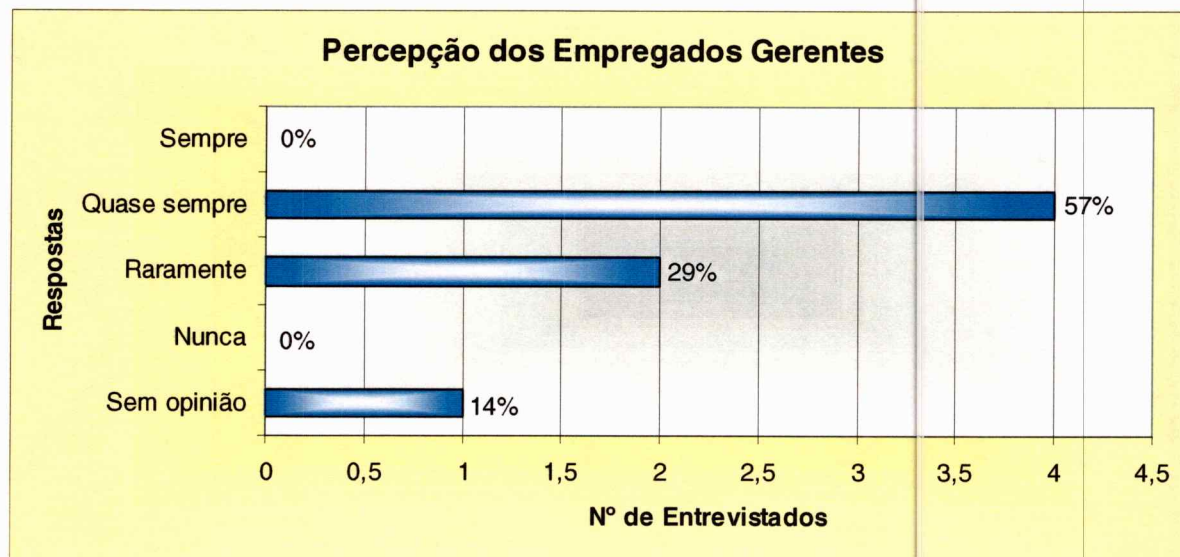


GRÁFICO 15 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Observa-se que do ponto de vista dos **gerentes**, ao contrário do índice apontado pelos não gerentes (quase sempre), existe uma presença bem maior do comportamento empreendedor dentro da organização, embora em se tratando de gerente esta percepção poderia ser ainda melhor. Pode ser que esta percepção dos gerentes seja, justamente, pelo fato do julgamento deles estar centrado no foco gerencial, ou seja, como o processo de planejamento, desenvolvimento, orientação para ação e implementação negocial se passa mais neste grupo, há uma maior interatividade e participação ativa entre eles.

Porém, é bom lembrar que segundo Dornelas (2000, p. 13) para que se implementem oportunidades identificadas se faz necessário à mobilização e o convencimento de todas as pessoas, envolvendo as diversas áreas da organização, isso inclui todos os níveis organizacionais, e a liderança deve ser fator-chave para esse propósito, para esse envolvimento.

4.2.12 Quanto à existência do comportamento de liderança na CEF – Ag. Ribeira/RN

Levando-se em conta que o comportamento de liderança é um comportamento peculiar aos empreendedores, foi feita uma breve explanação da diferença entre a função de administrar e a de liderar e posteriormente levantado junto aos empregados, não gerentes e gerentes se, na visão deles, existia na CEF/Ribeira/RN o comportamento de liderança. Abaixo, gráfico (16 A), é apontado o ponto de vista dos empregados **não gerentes**.

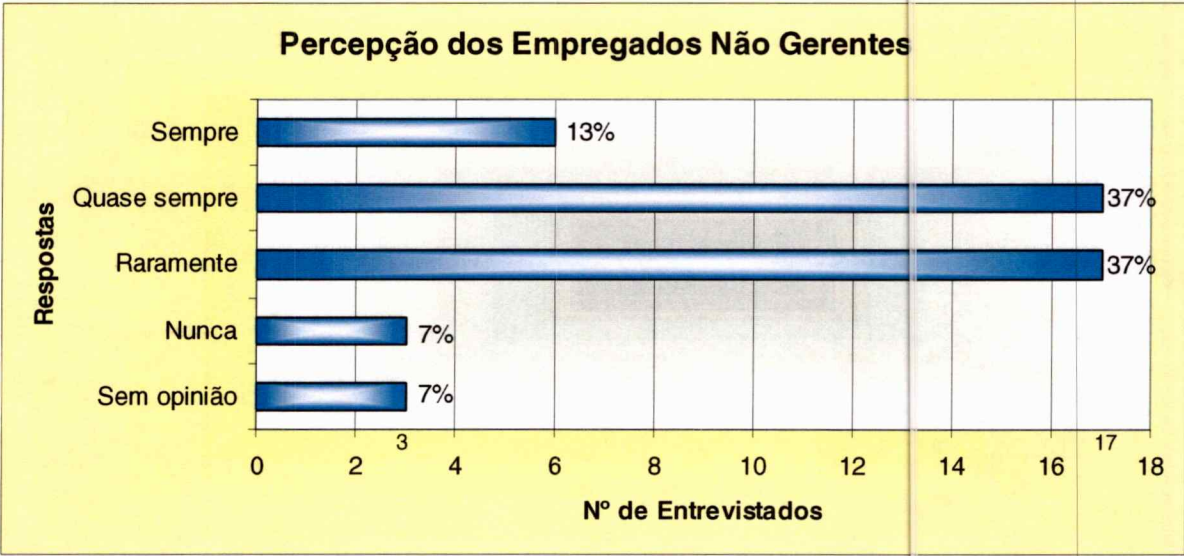


GRÁFICO 16 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Na visão dos empregados **não gerentes** foi apontado que existe esse comportamento de liderança com frequência “sempre”, com 13%; com frequência “quase sempre”, em 37%; com frequência “raramente”, em 37%, com frequência “nunca”, com 7% e por fim 7% deles não tiveram opinião. Percebe-se que as opiniões deste grupo ficaram divididas, praticamente, meio a meio, pois, 50% deles apontou favoravelmente para “sempre e quase sempre”, a outra metade deles apontou para “raramente, nunca” e “sem opinião”.

De forma bem mais perceptível, na visão dos empregados **gerentes**, foi apontado que existe esse comportamento de liderança, na CEF, agência Ribeira/RN, com frequência “sempre”, com 29%; com frequência “quase sempre”, em 57%; com frequência “raramente”, com 14%; nenhum deles apontou que não havia este comportamento de liderança ou deixou de opinar.

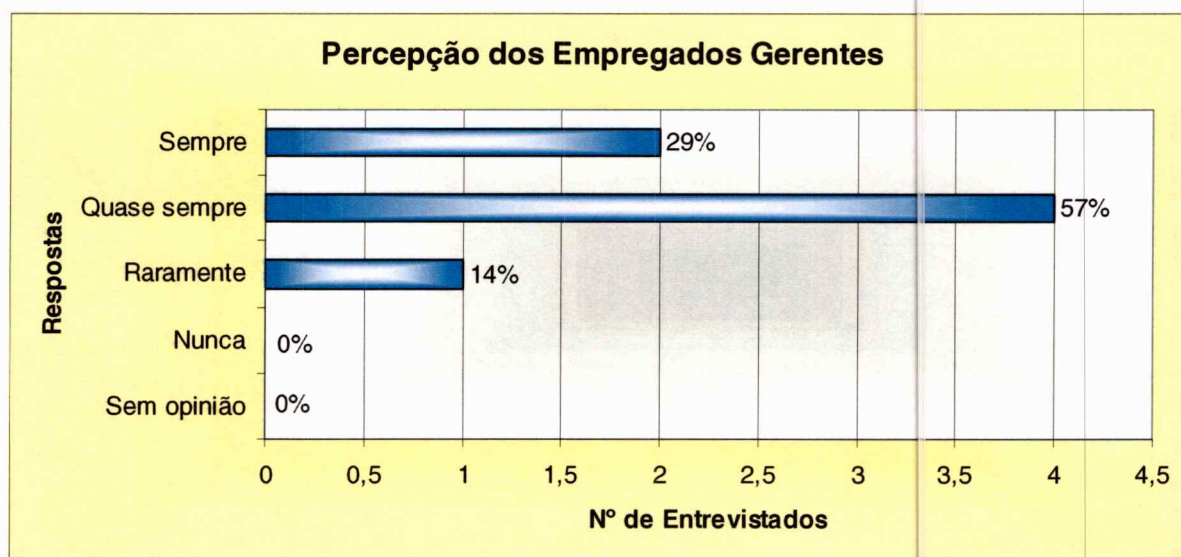


GRÁFICO 16 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Verifica-se que os gerentes apontam o comportamento de liderança na CEF com bem mais intensidade que os não gerentes. Como foi colocado no questionário distribuído com todos empregados, o Líder usa seu carisma, poder de persuasão e inspiração para motivar e inspirar pessoas, com esse comportamento inicia mudanças, define direções a seguir e orienta. Fica claro que apesar da grande maioria dos gerentes acharem que existe este tipo de comportamento entre eles os quais se consideram líderes, uma parte deles (14%) não concorda com esta opinião e, entre os não gerentes, esta opinião negativa é ainda maior (44%), sem falar nos (7%) que preferiram não opinar.

Nota-se que, por parte dos empregados não gerentes, este tipo de comportamento precisa ser melhorado, estimulado e desenvolvido na CEF.

4.2.13 Quanto à disponibilidade de assumir os riscos do fracasso na oportunidade do gerenciamento das próprias idéias

Com relação aos empregados **não gerentes**, foi perguntado se eles estariam dispostos a assumirem os riscos do fracasso, caso a CEF desse a oportunidade e disponibilizasse os recursos necessários para gerenciarem suas próprias idéias. 22% destes empregados responderam que “sempre” estariam dispostos a assumir este risco; a maior parte deles indicaram que “quase sempre” estariam dispostos; 4% apontou “raramente”; 7% deles disseram que “nunca” estariam dispostos a esta condição e uma boa parte deles, 30%, colocou como alternativa “sem opinião”.

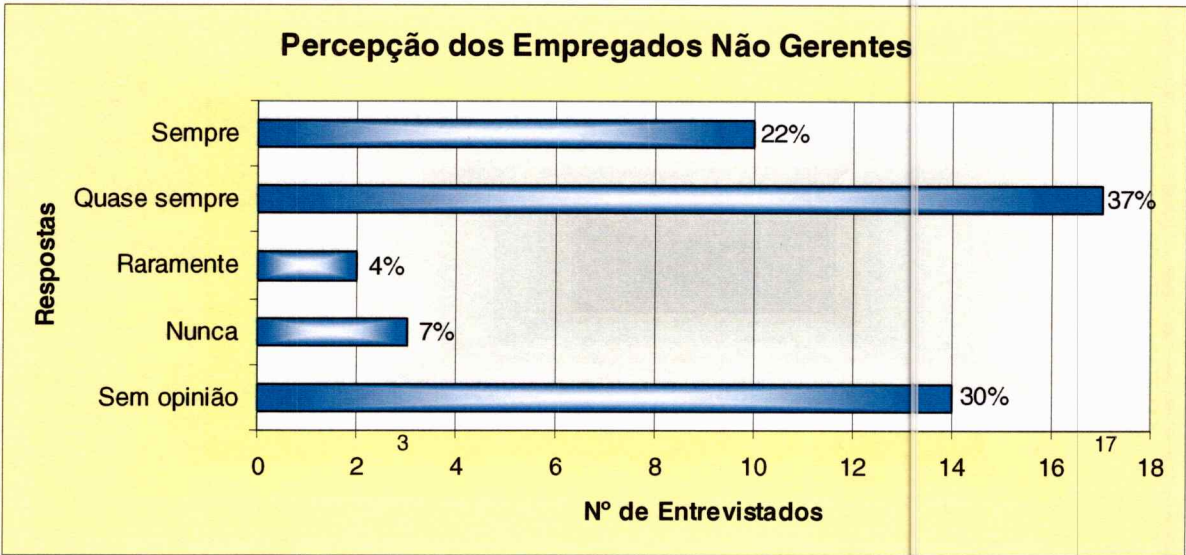


GRÁFICO 17 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Resumindo a descrição do quadro dos empregados **não gerentes**, 59% (sempre e quase sempre) deles foram bem receptivos e dispostos em assumirem os riscos do fracasso na oportunidade do gerenciamento de suas próprias idéias; apenas 11% mostrou-se entre “raramente e nunca” disposto a esta questão e uma boa parte destes empregados (30%) não tiveram opinião.

Com base no exposto, percebe-se que o quadro mostrado é bom, porém, pode ser melhorado se trabalhada esta última parte dos empregados que não têm opinião, a ponto de desenvolverem uma postura de disposição e receptibilidade pelos

desafios, para tanto, é preciso preparar o ambiente e a cultura organizacional, dando-se as condições necessárias e encorajadoras para o surgimento de pessoas dispostas a serem mais arrojadas e crédulas de sua capacidade de inovar e de serem empreendedoras internas.

De modo similar, foi perguntado aos empregados **gerentes**, onde conforme dados do gráfico abaixo (17 B).

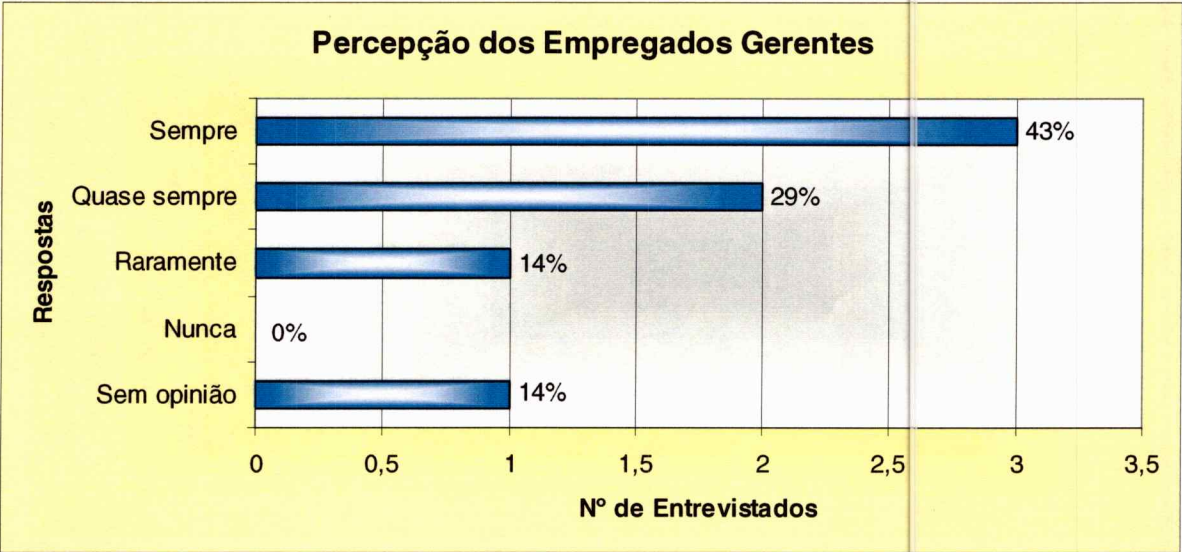


GRÁFICO 17 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Descreve-se que, nesta mesma questão da disponibilidade de assumirem os riscos dos fracassos na oportunidade do gerenciamento das próprias idéias, os **gerentes** se mostraram ainda mais dispostos e receptivos, respondendo “sempre”, com 43% e “quase sempre”, com 29%, que se somados chega a 72%; apenas 14% deles indicaram “raramente”, 14% “sem opinião” e nenhum deles denotou uma possibilidade de “nunca” assumirem esta posição.

Portanto, observa-se, mais uma vez, que os gerentes são mais dispostos, receptivos e crentes de suas capacidades de enfrentar desafios, talvez pela função do cargo que ocupam já tê-los habituado a esta condição.

4.2.14 Quanto à possibilidade de adoção, com mais ênfase, de uma política de Empreendedorismo Corporativo por parte da CEF.

Nesta última questão, colocou-se aos empregados daquela unidade se eles acreditavam na possibilidade da CAIXA adotar, com mais ênfase, uma política de empreendedorismo corporativo. O gráfico abaixo (18 A) mostra a posição dos empregados **não gerentes**.

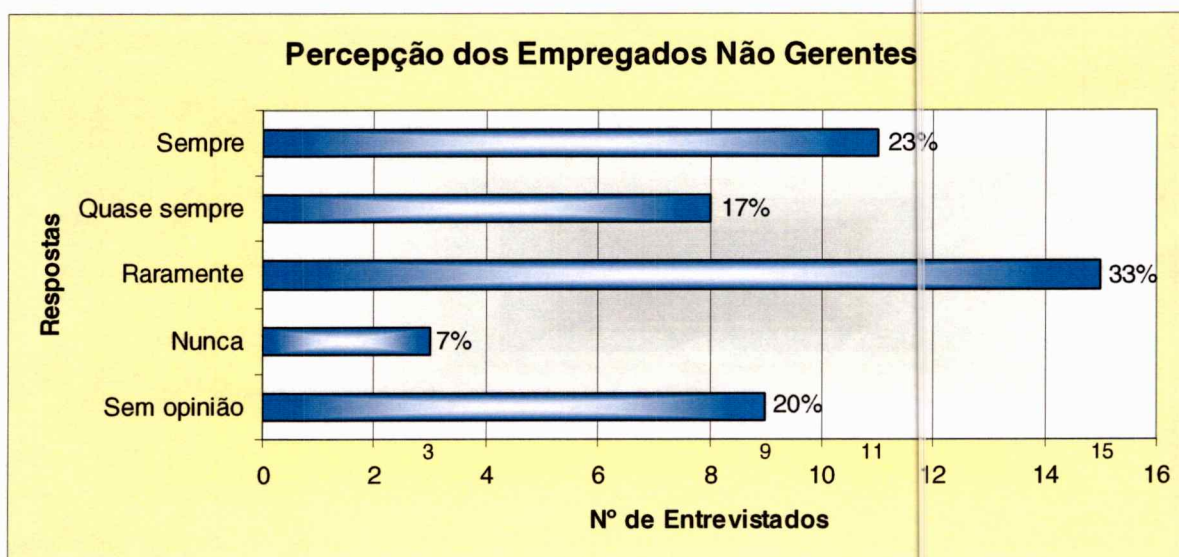


GRÁFICO 18 A – Visão dos empregados não gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Descrevendo o quadro dos empregados **não gerentes**, com relação à crença na possibilidade da CAIXA adotar, com mais ênfase, a política do empreendedorismo corporativo, respondendo acreditar “sempre”, ficou com 23% das respostas e “quase sempre”, com 17%, que se somados chega só a **40%**; uma outra parte, maioria, 33%, deles apontaram acreditar “raramente” nesta possibilidade e uma pequena parte, 7%, indicou “nunca” acreditar, estas duas somadas dão **40%** das opiniões e, por último, cerca de 20% respondeu que estavam “sem opinião”.

Como pode se perceber estes empregados foram pouco crédulos e suas opiniões ficaram bem divididas quanto a possibilidade da CEF adotar, com mais ênfase, tal política de empreendedorismo corporativo. Estes precisam acreditar em novas possibilidades dentro do escopo da organização em que trabalham.

Finalmente, a mesma questão foi posta aos empregados **gerentes**, onde a crença na possibilidade da CEF adotar, com mais ênfase, a política do empreendedorismo corporativo, foi significativamente maior, apontando acreditar “sempre”, ficou com 29% das respostas e a maioria respondeu “quase sempre”, com 57%, estes se somados chega ao ótimo índice de **86%**; a outra parte, uma minoria de 14%, indicou acreditar “raramente” nesta possibilidade e nenhum desse grupo de avaliados denotou “nunca” para esta possibilidade ou demonstrou que não tinha opinião.

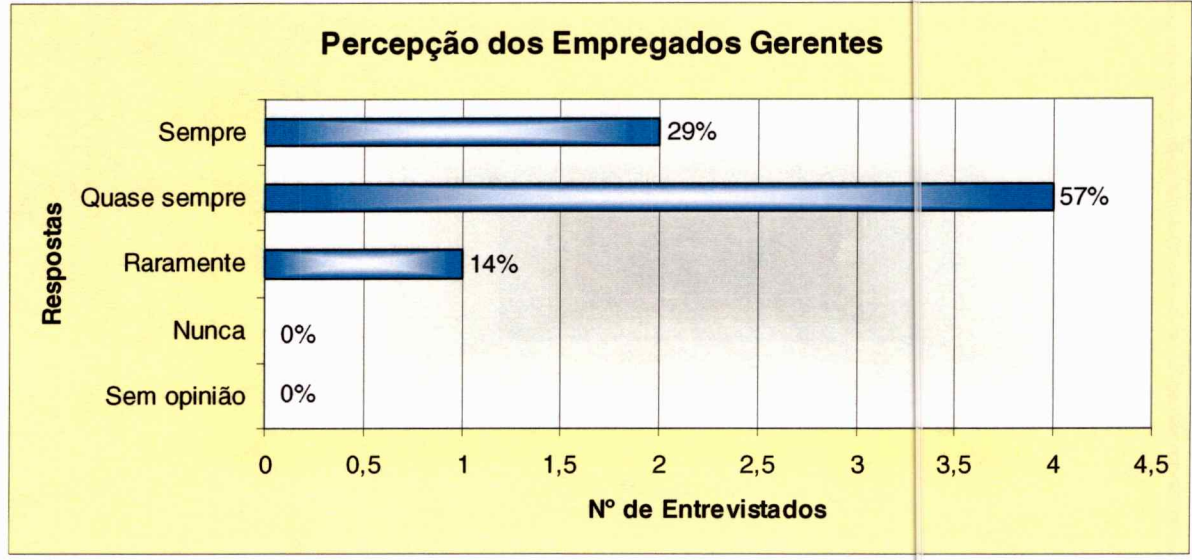


GRÁFICO 18 B – Visão dos empregados gerentes da CEF - agência Ribeira/RN.
Fonte: Pesquisa de campo, setembro/2007.

Sendo assim, conclui-se, nesta última análise, que os empregados **gerentes**, ao contrário dos não gerentes, são bem mais crédulos na possibilidade da CAIXA adotar com mais ênfase uma política de empreendedorismo corporativo, demonstrando que além de acreditarem em novas possibilidades para a organização em que trabalham, estão mais confiantes na capacidade de adaptação de novas estruturas de negócio e de inovação da Caixa Econômica Federal.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho enfatizou a respeito de políticas ou ações intra-empREENDEDORAS na Caixa Econômica Federal como um recurso forte na revelação, estímulo, manutenção e retenção de seus talentos, empregados. Por se tratar de um estudo de caso, levantou, junto aos empregados da agência Ribeira/RN, à reflexão: Até que ponto a Caixa Econômica Federal, agência Ribeira/ Natal/ RN, adota políticas e/ou ações que estimulam o Empreendedorismo Interno?

Nesse mesmo sentido propôs-se, como objetivo geral, analisar esta problemática, sendo, para seu alcance e conclusão, elencado cinco objetivos específicos os quais seguem nos parágrafos seguintes com suas respectivas conclusões.

O primeiro deles, Identificar o perfil dos avaliados, são empregados em sua maioria casados, sexo masculino, grande parte de nível superior, média de idade alta, salários acima da média dos recém admitidos. Este perfil tem como influência o fato da grande maioria dos entrevistados serem funcionários antigos, boa parte comissionada, a estabilidade no emprego e a boa política de desenvolvimento profissional da empresa. Contudo, convém ressaltar que geralmente, funcionários muito antigos, além do cansaço natural do tempo, têm tendência a serem desmotivados e resistentes a mudanças, sendo, neste caso, conveniente a utilização de novas abordagens e ações estimuladoras.

No segundo objetivo específico, apontar políticas e/ou ações tipicamente Intra-empREENDEDORAS na CEF. Através de apontamentos feitos pelos empregados foi possível alcançar este objetivo, porém, observou-se que os empregados **gerentes** apontaram tais políticas/ações com mais presteza que os **não gerentes** e, ao contrário destes, não houve nenhuma citação de que não conhecem, não existe ou indicações desconexas com o solicitado, além de todos terem respondido esta questão. Porém, vale salientar que ações Intra-empREENDEDORAS bem presentes na CEF como "Participação nos Lucros e Resultados" e "Planejamento Negocial Participativo", esta

mais entre os gestores, não foram citadas por nenhum dos empregados. Desta forma fica claro a falta de disseminação destas políticas para os não gestores.

Neste caso, conclui-se que a CAIXA tem um número considerável de políticas intra-empendedoras, algumas mais típicas, como solicitado, outras, nem tanto, porém os empregados gerentes as identificam com mais eficiência que os demais funcionários demonstrando que estão mais preparados profissionalmente e afinados com o conhecimento.

No terceiro objetivo, foi possível identificar, junto aos empregados daquela unidade da CAIXA, diversas ações de estímulo e valorização voltadas para eles e, principalmente, o que a CEF tem feito para reter seus talentos. Sendo assim, no que diz respeito a esta questão, conclui-se que a maioria dos empregados está satisfeita com as políticas/ações de estímulo e valorização, o mesmo não se pode dizer com relação às de retenção de talentos que além de terem sido pouco apontadas, algumas foram consideradas de efeito limitado e tímido ou, simplesmente, não se pode dizer que tenham esta finalidade. Em suma, existem ações para o desenvolvimento do funcionário, mas um número ínfimo de ações por parte da CEF no sentido de reter seus talentos. A partir disso, conclui-se, ainda, que a CAIXA não tem interesse em reter funcionário com mais de 16 anos de trabalho.

Entrando no quarto objetivo, procurou-se verificar, na visão dos empregados **não gerentes** desta agência da CEF, suas percepções com relação às políticas e/ou ações Intra-empendedoras nesta organização. Estes funcionários percebem menos estas ações, tendo inclusive uma certa dificuldade em apontá-las, porém indicaram uma baixa presença do comportamento Intra-empendedor por parte da CAIXA e entre os gestores da empresa, são também menos crédulos em relação a novas possibilidades como a adoção, com mais ênfase, de tais ações pela CAIXA. Contudo, conclui-se que têm razoável disposição em aceitar uma política ou ação deste caráter.

Por último, objetivo específico, e da mesma forma foi apurada a visão dos empregados **gerentes** desta unidade da CEF, suas percepções a respeito destas políticas e/ou ações Intra-empendedoras nesta empresa. Estes demonstraram que

estão mais afinados com o conhecimento, tendo uma capacidade maior de identificação destas políticas ou ações, apontaram sua razoável presença na organização e, principalmente, entre eles, além de acreditarem em novas possibilidades para a organização em que trabalham e estarem mais confiantes na capacidade de adaptação de novas estruturas de negócio e de inovação da Caixa Econômica Federal.

Desta forma, conclui-se que neste grupo de funcionários o nível de percepção, credibilidade e disposição na aceitação dessa política foi a contento e, principalmente, excelente. Isto chama a atenção da CEF para um maior investimento nos gerentes, influenciadores e formadores de idéias.

Com base no que foi visto, pode-se concluir de forma geral que, considerando a média de idade alta dos funcionários, uma identificação de políticas/ações Intra-empendedoras com mais presteza por parte dos gerentes, a existência e satisfação de diversas ações para o desenvolvimento do empregado, embora haja deficiência nas ações para retenção de talentos, uma melhor performance dos gerentes em relação a tais políticas/ações mesmo que não reconhecida por parte dos empregados não gerentes. A CAIXA, com base no exposto e na agência Ribeira/RN, possui algumas destas políticas/ações intra-empendedoras, contudo o empreendedorismo interno tem recebido pouco estímulo e sua prática precisa ser amadurecida nesta empresa para que funcione como ferramenta de reconhecimento, valorização e motivação profissional.

Por isso, é preciso ressaltar que, de modo geral, esta política ou ações ainda é muito incipiente na CEF, precisando ser tratada com mais ênfase e estimulada e, principalmente, divulgada melhor nos canais de comunicação da empresa.

Em sua análise o pesquisador verificou que há uma deficiência de informação na CEF, Ribeira/RN, pois muitos funcionários, apesar da empresa possuir, não sabiam e nunca tinha escutado falar em Intra-empendedorismo, empreendedorismo interno ou ainda empreendedorismo corporativo. Por tanto, para efeito de recomendação, sugere-se melhorar a divulgação das políticas/ações intra-

empreendedoras desta organização, utilizando-se, para isso, os principais meios de comunicação da empresa, como: intranet, e-mails, jornal da CAIXA, revistas da CAIXA.

Recomenda-se ainda que através de programas de desenvolvimento de carreira, como a Universidade Corporativa Caixa, sejam disponibilizados mais cursos e treinamentos nesta área de formação empreendedora, com horários dentro do expediente e combinados com a gerência imediata para sua realização pelo funcionário, funcionando como um instrumento de preparação, desenvolvimento, estímulo, formação e revelação de talentos.

Para que os gestores sejam preparados para agirem como um motivador, orientador e apoiador no surgimento e desenvolvimento de idéias e soluções implementáveis, utilizando-se, por exemplo, de programas de benchmarking e de melhores práticas para fomentar idéias e oportunidades. Dentre as diversas reuniões que acontecem nesta empresa que sejam cobradas não só os apontamentos destas idéias, mas também os meios de implementá-las.

Por último, recomenda-se que sejam criados diversos meios de reconhecimento, prêmios e recompensas, além do apoio moral, para as melhores cabeças, afinal estão tentando criar meios de renovar ou reinventar os negócios da empresa para a geração de melhores resultados. Para isso, os líderes dos projetos inovadores devem ser incentivados a “vender” suas idéias internamente na empresa, já que a decisão de qual ou quais projetos serão implementados deverá ocorrer de forma competitiva, estudando-se a melhor opção.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AVEDIANI, Renata. Caixa econômica federal: mudando de cara. **Exame Você s/a**: 150 melhores empresas para você trabalhar, Brasília, p.108, 2006. Edição especial.

AZEVEDO, Alexandre Cabral. **As estratégias de inovação em produtos inovadores: um estudo em organizações empreendedoras**. 2002. 3 v. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Spei, Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.spei.br/arquivos/revista/revista_v3_n2/v3n2_estratégias.pdf>. Acesso em: 28 maio 2007.

BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira; OLIVEIRA, Francisco Correia de. **Um estudo de caso de empresas de informática incubadas no ceará segundo a escola empreendedora**. 2002. 3 v. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fecap, Ceará, 2002. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art31/brasil.htm>. Acesso em: 28 maio 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 7. reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GALÃO, Fabiano Palhares; BOTELHO, Joacy M. **A Formação de estratégias em empresas inovadoras e empreendedoras: O Caso da Alfa Design**. Londrina: [2006]. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/140.pdf>. Acesso em: 28 maio 2007.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Everton Herlan Guimarães. **A história da caixa econômica federal**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=1878&idColunista=4394>. Acesso em: 22 fev. 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001. Tradução: Cid Knipel Moreira.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 5, n. 1, p.61-70, jan./abr. 2002. Quadrimestral.

TABLE

APÊNDICE

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FARN – FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

**UMA ANÁLISE DO INTRA-EMPREENDEDORISMO: O caso da Caixa Econômica
Federal – Ag. Ribeira/RN**

DADOS INFORMATIVOS - PERFIL DO ENTREVISTADO:

obs.: Não precisa se identificar

1) Faixa etária: (em anos)

- 1. ☐ 18 a 25
- 2. ☐ 26 a 33
- 3. ☐ 34 a 41
- 4. ☐ 42 a 49
- 5. ☐ acima de 49

2) Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

3) Estado Civil:

- ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a) ☐ Viúvo(a) ☐ Separ/Divorciado(a)
☐ Outro

4) Faixa Salarial: (em salários mínimos)

- 1. ☐ 2 a 3
- 2. ☐ 3 a 5
- 3. ☐ 5 a 7
- 4. ☐ 7 a 9
- 5. ☐ 10 em diante

5) Cargo/Função:

- ☐ Téc. Banc. ☐ Escriturário ☐ Comissionado ☐ Gerente

6) Escolaridade:

- 1. ☐ 1º Grau
- 2. ☐ 2º Grau incompleto
- 3. ☐ 2º Grau completo
- 4. ☐ 3º Grau incompleto
- 5. ☐ 3º Grau completo

DADOS AVALIATIVOS

- 7) Você sabe o que é **intra-empendedorismo** (empendedorismo corporativo ou, ainda, empendedorismo interno) ?
1. () Com certeza
 2. () Tenho conhecimento parcial sobre o assunto
 3. () Não sei, mas faço idéia do que seja
 4. () Não sei e não faço idéia do que seja
 5. () Não sei e não tenho interesse sobre o assunto
- 8) Qual das políticas (ações) de recursos humanos da CAIXA, na sua opinião, é de caráter intra-empendedor?
1. () Trabalho Decente (Qualidade de vida no trabalho)
 2. () Universidade Corporativa CAIXA
 3. () Gestão participativa (Idéias da gente)
 4. () Respeito ao Indivíduo (Gestão da diversidade na CAIXA)
 5. () Liderança e Influência Social
- 9) Quais as políticas e/ou ações tipicamente intra-empendedoras, na CAIXA, que você conhece? (cite alguma(s) caso você conheça)
- 10) Cite as políticas e/ou ações de estímulo e valorização, na CAIXA, voltadas para os funcionários, que você conhece:
- 11) É certo que toda empresa tem seus talentos, aqueles funcionários que são dotados de grande conhecimento, habilidade e competência. Na sua opinião, a CAIXA, nesse sentido, tem implementado ações para **reter** (não perder) seus talentos?
1. () Tem agido muito, implementando ações e de forma suficiente
 2. () Tem muitas ações, mas elas não são eficazes
 3. () Tem algumas ações boas, mas é necessário melhorar e fazer mais
 4. () Não tem nenhuma ação nesse sentido
 5. () Não conheço nenhuma ação nesse sentido
- 12) Reportando ao quesito anterior, ou seja, no sentido da CAIXA **reter** seus talentos, cite as políticas de RH e/ou ações, desta empresa, que você considera importante:

Para responder as próximas questões utilize a legenda abaixo:

LEGENDA

SE	Sempre
QS	Quase sempre
RA	Raramente
NU	Nunca
SO	Sem opinião

Marque o quadro de sua respectiva resposta com um "X" segundo a legenda acima	SE	QS	RA	NU	SO
13) A empresa oferece oportunidade para o seu crescimento profissional?					
14) A empresa lhe proporciona condições de treinamento para que você tenha um aprendizado contínuo?					
15) O seu trabalho lhe proporciona um sentimento de realização profissional?					
16) Suas opiniões e sugestões são bem aceitas pelos gestores e, mesmo quando não colocadas em prática, você tem um retorno (feedback) delas?					
17) Ultimamente, o tema do empreendedorismo tem sido muito difundido, essa prática aplicada dentro da empresa a torna mais flexível, ágil e autônoma, além de apoiar às atitudes de seus empreendedores internos. Você percebe algo assim na CAIXA?					
18) Ambos, gerenciamento e liderança são necessários para o sucesso dos negócios. A função gerencial é administrar para funcionar bem, já a de liderança é lidar com a mudança, definir direções a seguir, orientar pessoas, motivar e inspirar, ou seja, o líder usa seu carisma, poder de persuasão e inspiração para iniciar mudanças. Na sua visão, existe na CEF/Ag.RIBEIRA este comportamento de liderança?					
19) Você estaria disposto a assumir os riscos do fracasso, caso a CEF lhe desse a oportunidade e disponibilizasse os recursos necessários para você gerenciar suas próprias idéias?					
20) Você acredita que a CAIXA, por ser uma empresa moderna, pode chegar a um ponto tal de inovação e adotar, com mais ênfase, uma política de empreendedorismo corporativo?					

APÊNDICE B: FORMULÁRIO (complemento do apêndice A)

NOME	TEMPO DE CEF	PÓS-GRADUAÇÃO
Adriana		() Sim () Não
Adriano		() Sim () Não
Alan		
Alexandre		() Sim () Não
Aluízio		() Sim () Não
Américo		() Sim () Não
Apresentação		
Arimatéia		
Arimilton		() Sim () Não
Arthur		() Sim () Não
Bethe		
Carlos Antônio de Araújo (G.G)		() Sim () Não
Carlos Macedo (Carlinho)		
Carminha		() Sim () Não
César		() Sim () Não
Clarinda		
Damasceno		
Débora		() Sim () Não
Dimas		() Sim () Não
Ebenezer		() Sim () Não
Eugênio		() Sim () Não
Exedito		() Sim () Não
Fábio		
Fátima		
Flávio Leite		() Sim () Não
Francisco Varela		() Sim () Não
German		() Sim () Não
Gilson		
Henrique		
Hindenburg		() Sim () Não
Isabel		() Sim () Não
Isabela		() Sim () Não
Jairo		() Sim () Não
Jânia		() Sim () Não
Jemima		
Joselito		() Sim () Não
Liliane		() Sim () Não
Lívia		() Sim () Não
Luiz		
Marcílio		() Sim () Não
Mariano		

Matias Neto		(☐) Sim	(☐) Não
Neilda			
Nonato		(☐) Sim	(☐) Não
Onézimo		(☐) Sim	(☐) Não
Paulo Florêncio		(☐) Sim	(☐) Não
Rejane		(☐) Sim	(☐) Não
Rosângela			
Sara			
Serginaldo		(☐) Sim	(☐) Não
Takeshi		(☐) Sim	(☐) Não
Udson		(☐) Sim	(☐) Não
Virgínia			