

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**Faculdade de Economia,
Administração de Empresas,
Ciências Atuariais,
Contabilidade e Secretariado**

**Departamento de
Administração de Empresas**

**POSSIBILIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO DO
MODELO
EMPREENDEDORIAL
INTERNO NO BANCO DO
BRASIL S/A.**

Vladimir de Almeida Ayres

Fortaleza, 1997

Vladimir de Almeida Ayres

**POSSIBILIDADE DE
IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO
EMPREENDEDORIAL INTERNO NO
BANCO DO BRASIL S/A.**

**Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração de
Empresas da Faculdade de Economia,
Administração, Ciências Atuariais,
Contabilidade e Secretariado da
Universidade Federal do Ceará, como
requisito para obtenção do título de
bacharel.**

Orientador: José Flamarion Pelúcio Silva

Fortaleza, 1997

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos para a obtenção da graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição na biblioteca da Universidade supra citada.

Banca Examinadora:

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza Moraes

Profa. Cynthia Bezerra Marques

Prof. José Flamarion Pelúcio Silva

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, Ayres e Leni, por me terem dado a oportunidade de vencer mais esta barreira em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Flamarion Pelúcio, pela dedicação, a ética e o carinho que me dispensou durante a orientação deste trabalho.

A meus irmãos, Nicolas e Thiago, que me ajudaram na orientação e confecção do mesmo.

A minha companheira Tarlene que me apoiou integralmente durante o período que necessitei para confeccionar este trabalho.

SUMÁRIO

Introdução.....	p. 01
-----------------	-------

Capítulo I - A Visão dos Teóricos sobre o Homem na Organização

1.1 – Contexto Organizacional.....	p. 02
1.2 – Cultura Organizacional.....	p. 04
1.3 – Poder e Dominação.....	p. 05
1.4 – Liderança.....	p. 07
1.5 – Motivação.....	p. 08

Capítulo II – O Empreendedorismo e o Modelo Empreendedorial – Conceitos e Formas de Desenvolvimento

2.1 – A Prática da Inovação.....	p. 11
2.2 – O Inesperado.....	p. 12
2.3 – A Incongruência.....	p. 13
2.4 – A Necessidade do Processo.....	p. 14
2.5 – Estrutura da Indústria e do Mercado.....	p. 14
2.6 – Mudanças Demográficas.....	p. 14
2.7 – Mudanças em Percepção.....	p. 15
2.8 Conhecimento Novo.....	p. 15
2.9 – Predisposição e Criatividade.....	p. 16
2.10 – Intrapreneurship.....	p. 17
2.11 – O Modelo Intrapreneur.....	p. 19
2.12 – O que as Empresas Devem Fazer para Aplicar o Modelo Empreendedorial Interno (M.E.I).....	p. 20

Capítulo III – Possibilidade/Impossibilidade de Utilização do Modelo Empreendedorial Interno no Banco do Brasil S/A.

3.1 – Breve Histórico do BB.....	p. 21
3.2 – Estrutura do Conglomerado.....	p. 22
3.3 – A Política de Recursos Humanos.....	p. 23
3.4 – O Programa “Pensa”.....	p. 24
3.5 – A Ascensão Funcional.....	p. 25

Conclusão..... p. 26

Referências Bibliográficas..... p. 28

INTRODUÇÃO

Na atualidade vivemos uma fase de competição acirrada entre as empresas que atuam no mercado bancário. O consumidor com seu nível de exigência muito apurado, o arrocho econômico vivenciado nas diversas classes sociais, a globalização da economia, a expansão do mercado bancário que hoje interage com outros ramos, entre outros fatores, têm exigido muito trabalho e “jogo de cintura” de nossas instituições para firmarem-se, ou pelo menos permanecerem, em seus nichos mercadológicos.

A necessidade de inovação e empreendimento torna-se indispensável. Os diversos planos de reestruturação, dentre eles a reengenharia, nas grandes empresas têm afetado o setor, abrindo inclusive novas oportunidades de negócios; a competição torna-se assim mais forte, e, aliada à constante transformação tecnológica, exige que os bancos reestruturem-se na sua parte produtiva.

Assim, este trabalho visa a verificar as formas de incentivos de uma organização bancária – se existentes – à prática do empreendedorismo interno; e, se existe possibilidade de utilização de um modelo teórico para o mesmo. Divide-se na observação dos teóricos sobre o homem na organização (Cap. I); no empreendedorismo - conceito e formas de desenvolvimento interno (Cap. II), e na possibilidade/impossibilidade de utilização do modelo empreendedorial na organização bancária Banco do Brasil S.A (Cap. III).

CAPÍTULO I

A VISÃO DOS TEÓRICOS SOBRE O HOMEM NA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo é de fundamental importância para a compreensão do trabalho.

Ele servirá de parâmetro para a análise final da possibilidade/impossibilidade de implementação do Modelo Empreendedorial Interno no Banco do Brasil S/A, doravante tratado neste trabalho por BB.

Dividir-se-á nos seguintes tópicos:

- Contexto Organizacional;
 - Cultura Organizacional;
 - Poder e Dominação;
 - Liderança;
 - Motivação,
- e procurará manter uma conexão entre os mesmos e o Modelo Empreendedorial.

1.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As organizações vêm passando por transformações profundas em suas estruturas. A atenção volta-se para a agilidade de adaptação às mudanças do mercado. Os instrumentos utilizados para esta adaptação são

entre outros a “Reengenharia”, a “Qualidade Total” e o “Desenvolvimento do Espírito Empreendedor”.

Estes instrumentos têm causado grandes impactos nas organizações. A Reengenharia, por exemplo, trouxe diversos transtornos para as pessoas nas grandes organizações. Ela se voltou basicamente para a redução dos custos e com isso “cortou” vários empregos causando doenças, transtornos psicológicos e até mesmo suicídios. Foi alvo de muitas críticas e hoje está desaparecendo, uma vez que seus próprios precursores reconheceram que a saúde das pessoas, inclusive daquelas que permaneciam nas organizações, ficava abalada com o processo. Assim, comprometeu também a fidelidade e a motivação das pessoas para com as organizações.

Já a Qualidade Total é um instrumento ainda muito utilizado. Esta visa a uma melhoria contínua de produtos, serviços ou processos e está centrada em torno da satisfação total do cliente consumidor.

Ela também é alvo de críticas, pois em muitos casos é utilizada como escudo protetor de uma Reengenharia. No entanto, seu efeito não foi tão devastador quanto o daquela, e seus princípios estão sendo absorvidos fazendo que haja uma mudança na cultura organizacional.

Porém, a Reengenharia, que vem desaparecendo do nosso meio, e a Qualidade Total, que aparentemente veio para ficar, não foram capazes de responder totalmente às pressões externas do ambiente e às mudanças de comportamento do mercado.

Surge assim, nesta década, uma nova tentativa do Capitalismo para responder àqueles fatores. É o desenvolvimento do Espírito Empreendedor.

Este, que vem ocorrendo na Europa e nos Estados Unidos, baseia-se em princípios liberais, principalmente na América do Norte, onde está sendo encarado como mais uma oportunidade de realização do tão falado “sonho americano”.

Entre nós, brasileiros, o Espírito Empreendedor, diferentemente da Reengenharia e da Qualidade Total, parece ainda não ter sido encarado como esperança de resposta às pressões do mercado capitalista.

No entanto, nos deteremos mais especificamente sobre ele (o Espírito Empreendedor) na segunda parte deste trabalho.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo das décadas de 70 e 80 vários pesquisadores analisaram e definiram o termo ‘cultura organizacional’. A ênfase deu-se sobre os conceitos de valores, pressupostos básicos, mitos, heróis, ritos, práticas e políticas administrativas e projetos de mudança¹.

Kaufmann (1991, p. 33), o definiu como “o conjunto de valores básicos e das crenças diárias que constituem a organização”, onde valores básicos seriam: “crenças profundas e duradouras sobre modos e modelos de conduta; crenças profundas sobre o que é bom ou mau, certo ou errado. Crenças que influenciam de forma decisiva a vida de cada indivíduo e a vida das organizações e das empresas”; e crenças diárias seriam: “crenças mais voláteis, mais adaptáveis às circunstâncias e mais influenciadas pelo corpo funcional, que afetam o comportamento da empresa no dia-a-dia”.

Assim, o termo ficou restrito às relações entre cultura, empresa, administração e corpo funcional, como se cultura organizacional fosse definida principalmente por atitudes e maneiras de pensar e agir da alta administração e de pressupostos e crenças que seu pessoal traria do ambiente externo para dentro da organização.

Barbosa² vai mais além e traz um conceito mais sociológico para cultura organizacional. “É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia”.

¹ BARBOSA Livia Neves de Holanda. Cultura Administrativa: Uma Nova Perspectiva das Relações entre Antropologia e Administração, *Revista de Administração de Empresas*, 36, (4): p.8 OUT./NOV./DEZ. 1996.

² Ibidem

Assim, cultura organizacional, para o desespero de muitos administradores, não pode ser até então encarada como uma variável organizacional completamente controlável.

Com relação ao Modelo Empreendedorial Interno (M.E.I), as organizações atuais precisam modificar sua postura cultural com relação ao risco – procurando entender que ele é inerente a qualquer negócio –, com relação a seus recursos humanos – entendendo que eles fazem parte do processo e necessitam de estímulos para desenvolver o seu máximo potencial, bem como, precisam de uma nova visão administrativa baseada na educação e participação direta. Com relação aos clientes, precisam encarar suas complexas necessidades e exigências como desafios a serem vencidos. Assim, o M.E.I. terá caminho aberto para sua implementação nas organizações.

1.3. PODER e DOMINAÇÃO

“... os condutores do processo³ precisam entender e gerenciar inteligentemente os motivos, os propósitos, os meios e mecanismos com que o poder é exercido, distribuído e alocado.”⁴

As formas de exercício do Poder e da Dominação têm profundo impacto sobre o comportamento humano na organização. Segundo Weber, “Poder é a possibilidade de uma pessoa impor a sua vontade a outras, apesar de eventuais resistências”⁵. E “Dominação é a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato”⁶.

³ Processo de transição de uma empresa tradicional em uma empresa empreendedora.

⁴ KAUFMANN, Luiz. Passaporte Para o Ano 2.000, São Paulo, Makron Books & McGraw-Hill, 1990, p. 36.

⁵ WEBER, Max, in: KAUFMANN, Luiz. Passaporte Para o Ano 2.000. Makron Books & McGraw-Hill, 1990, p. 36.

⁶ WEBER, Max. Sociologia, 5ª ed., São Paulo, Editora Ática S/A, 1991, p. 128.

A forma como esta vontade e esta obediência são impostas, determinam em parte o comportamento dos indivíduos que a recebem, e influencia diretamente sua criatividade e seu desempenho.

Poder e Dominação são basicamente relações entre pessoas e envolvem propósitos de ambas – detentores e receptores. Essas relações justificam-se pelos recursos e motivos que os mesmos possuem.

Estes podem variar desde a obtenção de reconhecimento e status até a busca de novidades e excitação por parte do detentor, e desde a satisfação da fome até a manutenção do emprego por parte do receptor (KAUFMANN, 1991, p. 37.).

O Poder, segundo Galbraith, divide-se em três tipos. O Poder Condigno – que obtém a submissão por meio de ameaças a consequências adversas –, o Poder Compensatório – que obtém submissão por meio de recompensas positivas –, e o Poder Condicionado – que obtém submissão mediante convicções e crenças; neste caso, a submissão não é reconhecida, uma vez que reflete a preferência do receptor.

Já, segundo Weber, A Dominação pode ser Legal – em virtude de estatuto –, Tradicional – em virtude de crenças e costumes, e Carismática – em virtude de devoção afetiva ao detentor da mesma.⁷

Na próxima parte do trabalho, veremos que no Modelo Empreendedorial Interno, o Poder utilizado será o Poder Compensatório – da organização sobre o empreendedor e vice-versa, enquanto que a Dominação será a Carismática – do empreendedor sobre sua equipe, associada a uma perspectiva de recompensas financeiras.

⁷ WEBER, Max. Sociologia, 5ª ed., São Paulo, Editora Ática S/A, 1991, p. 128

1.4. LIDERANÇA

A liderança é vista sob dois aspectos fundamentais. A de qualidades pessoais e a de função no seio da organização. A primeira refere-se a um conjunto de características especiais do indivíduo. A segunda, a padrões de poder e autoridade na organização em determinadas situações.

Liderança, segundo Kaufmann, é uma forma de poder exercido de uma maneira muito especial (1991, p. 39). Porque especial? Porque ela busca realizar objetivos e desejos de ambos, líderes e liderados.

No entanto, a História nos mostra que, sobre vários líderes – Hitler, Mussolini, Stalin, Vargas dentre outros – não se pode afirmar tivessem eles os mesmos objetivos que seus liderados. Porém, no caso específico do Empreendedorismo Interno, veremos que, líderes e liderados buscarão atingir objetivos e desejos comuns.

Por isso, o enfoque de liderança no Modelo Empreendedorial voltar-se-á para a circunstância, o momento, a maturidade dos membros da equipe *intrapreneur*⁸, o carisma e a autoridade reconhecida e informal do líder calcada em seu conhecimento específico.

Assim, as organizações precisam conhecer os objetivos e desejos de seus colaboradores. Para isso, elas devem reconhecer conflitos, principalmente quando os mesmos girarem em torno da busca da inovação. Isso mesmo, ao invés de ignorá-los, ou simplesmente abafá-los, quando do aparecimento dos mesmos, elas devem reconhecê-los. E tirar proveitos deles por intermédio do conhecimento dos objetivos e desejos de seus colaboradores. Como, aliás, já ensinavam os estruturalistas.

Liderança, também é poder — uma vez que, por intermédio dela, uma pessoa consegue impor sua vontade a outra(s). E para o Modelo Empreendedorial duas são as formas de poder que importam: uma é o “Poder Compensatório – em que objetivos e desejos dos liderados estão ligados a compensações de qualquer natureza”, e a outra é o “Poder Condicionado” – sobre o qual ligações afetivas e/ou carismáticas, entre líderes e liderados, é a tônica. No entanto, jamais a liderança será “Poder

⁸ Equipe criada pelo empreendedor interno para viabilizar exclusivamente seu projeto de inovação.

Condigno”, pois o mesmo não leva em consideração os objetivos e desejos de seus receptores.

1.5. MOTIVAÇÃO

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico.⁹

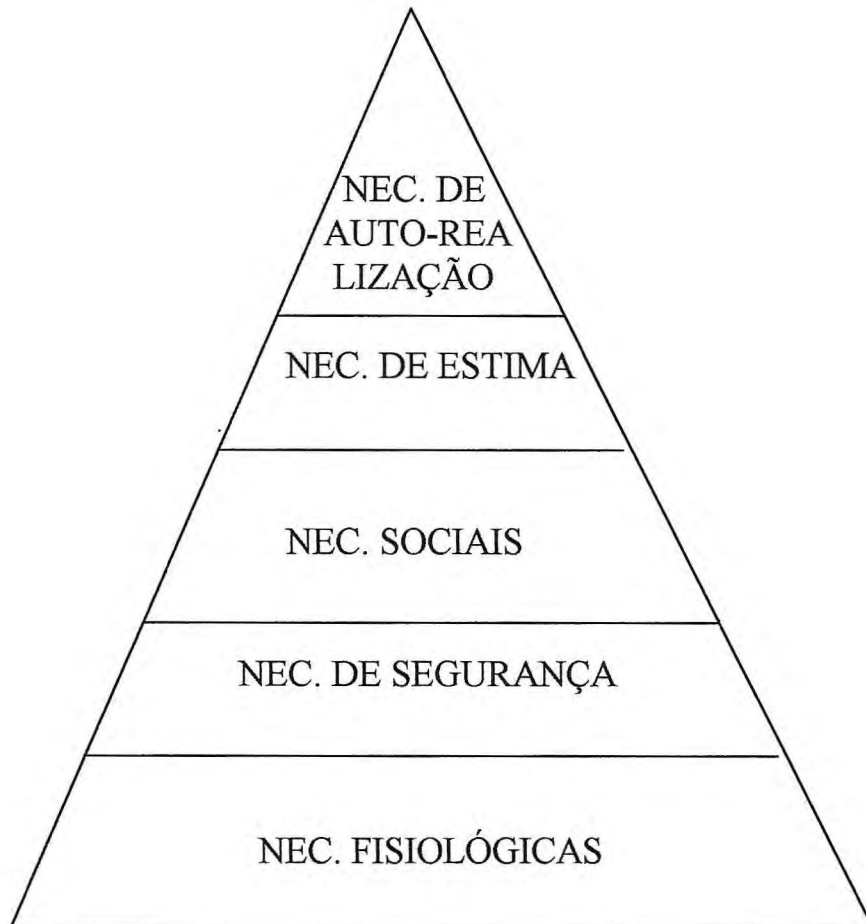
Uma vez compreendido este conceito, fica mais fácil entender o conceito de motivação. Esta é um dos fatores internos à própria pessoa que mais influencia o comportamento humano na organização. Iremos focalizá-la sob a visão de três autores que se destacaram em seus estudos: Maslow, Herzberg e Vroom.

Maslow vinculou-a a uma pirâmide de necessidades. Para ele, o indivíduo motiva-se pela busca da total satisfação de suas necessidades que variam desde as mais baixas até as mais elevadas. Uma vez satisfeitas as necessidades básicas o indivíduo busca a satisfação de outro nível, mais elevado, e assim por diante, até chegar ao topo da pirâmide.

Assim, uma vez satisfeitas todas suas necessidades, o indivíduo não seria mais passível de ser motivado, pois, segundo Maslow, apenas as necessidades não satisfeitas são capazes de motivar.

⁹ FREMONT, E. Kast & JAMES, E. Rosenzweig in CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, edição compacta, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1988, p. 44.

Vejamos a pirâmide com a hierarquia das necessidades segundo Maslow:



Ele vinculou as necessidades conforme abaixo:

Necessidades Fisiológicas - Fome, Sede, Calor etc;
Necessidades de Segurança - Abrigo, Saúde, Emprego etc;
Necessidades Sociais – Amor, Amizade, Afeição etc;
Necessidades de Estima - Respeito, Independência, Liberdade etc;
Necessidades de Auto-Realização - Realização do Ápice do Potencial.

Maslow complementa sua teoria com o ciclo motivacional. Este diz que, quanto mais básicas as necessidades, mais rapidamente precisam ser satisfeitas e que, para se chegar ao topo da pirâmide não se pode privar da satisfação de uma necessidade inferior.

Herzberg, diferentemente de Maslow, fundamenta sua teoria de motivação apenas no fator externo (ambiente). Para ele, existem dois fatores que sustentam a motivação humana: os higiênicos e os motivacionais.

Por fatores higiênicos, Herzberg conceitua os preventivos, ou seja, aqueles que não motivam, porém evitam insatisfação. Dentre outros, incluem-se o ambiente de trabalho, os benefícios sociais, o salário e os regulamentos internos.

Por fatores motivacionais, ele conceitua aqueles que produzem satisfação duradoura, como promoções, uso pleno de habilidades, enriquecimento do cargo etc.

Alguns autores fazem comparações entre os dois modelos, porém como o primeiro (Maslow) é dirigido a aspectos internos do indivíduo — tendo como base seu próprio organismo —, e o segundo (Herzberg) fundamenta-se no ambiente externo, não se solidificam tais comparações.

Vroom, reconhecendo as diferenças individuais desenvolveu uma teoria de motivação voltada exclusivamente para a produção. Para ele, existem três fatores que motivam o indivíduo a produzir:

- objetivos pessoais - que podem incluir dinheiro, segurança, aceitação social, reconhecimento etc;
- relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade;
- percepção da influência de sua capacidade produtiva na produtividade geral.

Neste modelo, cada indivíduo teria sua própria pirâmide de necessidades, e agiria de acordo com ela em relação ao momento em que uma necessidade estaria se sobrepondo a outra(s). Para atingi-la, ele utilizar-se-ia de meios intermediários, como alta-produtividade por exemplo. No presente estudo, a motivação deve ser considerada como importante fator na determinação do grau de sucesso do Modelo Empreendedorial e do *Intrapreneur*.

CAPÍTULO II

O EMPREENDEDORISMO E O MODELO EMPREENDEDORIAL – CONCEITOS E FORMAS DE DESENVOLVIMENTO

2.1. A PRÁTICA DA INOVAÇÃO

Inovar sistematicamente considerando os princípios da inovação e visualizar a mudança como oportunidade de realização são importantes fatores, dentre outros, que tornam o indivíduo um empreendedor.

Segundo J. B. Say ¹⁰, o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para outro de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Nos Estados Unidos, o empreendedor é definido como aquele que começa o seu próprio negócio. No entanto, uma definição mais ampla exige que o novo negócio ou a transferência de recursos de um setor para outro criem novos valores e novas satisfações para o consumidor, quiçá, nova demanda.

O empreendedor não é um apaixonado inconseqüente pela mudança, nem tampouco pelo risco. Apesar de aproveitá-la e de correr riscos como em qualquer atividade econômica, ele é, acima de tudo, um estudioso, um analista pragmático. Afinal, o empreendedorismo nem sempre é um traço de personalidade, e, nem movido pela intuição. Ele é um comportamento que pode ser aprendido e aperfeiçoado.

Como bom estudioso, o empreendedor deve analisar a mudança de uma maneira sistemática e aproveitá-la no momento correto. Quanto ao risco, ele deve procurar minimizá-lo o quanto possível; afinal, o empreendedor não é um jogador, e, uma vez fracassado, as dificuldades para uma próxima oportunidade serão bem maiores, pois a maioria dos empreendimentos necessita de financiamento/patrocínio, e o empreendedor tem sua imagem avaliada para obter os mesmos.

¹⁰In: DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship, 3ª ed., São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1991, p. 27.

- A Inovação Deliberada e as Fontes de Oportunidades Inovadoras

A inovação não deve ser intuitiva. Ela deve ser sistemática, consistindo na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer. Deve basear-se no monitoramento das seguintes fontes para oportunidades inovadoras:

- ◆ O Inesperado – o sucesso, o fracasso ou o evento externo, inesperados;
- ◆ A Incongruência – entre a realidade como ela é e como se presume ser;
- ◆ A Necessidade do processo;
- ◆ As Mudanças na estrutura do setor ou do mercado que surpreendem;
- ◆ As Mudanças demográficas;
- ◆ As Mudanças em percepção, disposição e significado;
- ◆ O Conhecimento novo, científico e não científico (DRUCKER, 1991, pp. 45 e 46);
- ◆ A Predisposição e a Criatividade (Degen, 1989, pp. 19 e 20).

2.2. O INESPERADO

O inesperado – sucesso, fracasso ou evento externo --, constitui a fonte de oportunidades mais rica para a inovação bem sucedida. À primeira vista, essa fonte parece ser o conhecimento científico novo, no entanto, o sucesso inesperado traz uma gama bem menor de riscos, cabendo à organização ajustar-se à nova realidade para explorá-lo.

O fracasso inesperado também funciona como fonte de oportunidades, cabendo agora à organização buscar suas causas, sejam elas internas e/ou externas, podendo aparecer em forma de mudanças latentes e sinalizar novas oportunidades para a organização.

Os eventos inesperados externos são os que mais surpreendem as organizações. Seus maiores exemplos no Brasil são as constantes mudanças na política econômica governamental (planos, pacotes, emendas etc.). As organizações que mais rapidamente se adaptarem aos mesmos terão maiores oportunidades de inovar com sucesso; no entanto, vale

ressaltar que é mais seguro aplicar a competência especializada já existente na organização, evitando ao máximo alterar a natureza do negócio em que ela se encontra.

2.3. A INCONGRUÊNCIA

A incongruência é uma discrepância, uma dissonância entre o que é e o que deveria ser, ou entre o que é e o que pressupõe-se que seja. Ela pressagia uma falha latente, por isso, constitui-se em fonte de oportunidade para a inovação.

Ela não está à mostra claramente, pois não se faz presente nos relatórios analisados pela administração. É preciso sensibilidade para notá-la. São os seguintes os tipos de incongruências:

- Entre realidades econômicas de um setor – quando a demanda por um produto ou serviço é crescente e existe falta de lucratividade no setor, por exemplo;

- Entre a realidade de uma área e os pressupostos sobre ela – quando a percepção da realidade sobre determinada área é equivocada, ou seja, quando há equívoco entre a realidade percebida e a realidade concreta;

- Entre valores e expectativas percebidas e concretas do consumidor;

- Dentro do ritmo ou lógica de um processo – quando existem uma ou mais fases no processo produtivo que podem ser aperfeiçoadas ou eliminadas.

2.4. A NECESSIDADE DO PROCESSO

A inovação baseada na necessidade do processo dá-se quando há compreensão de que existe um elo frágil no processo vigente. Essa inovação baseia-se na tarefa, assim, é preciso que haja comprometimento e receptividade por parte de quem a executa e supervisiona.

2.5. ESTRUTURA DA INDÚSTRIA E DO MERCADO

As estruturas da indústria e do comércio também sofrem mudanças frequentemente e constituem-se em fonte de oportunidade inovadora. A vantagem maior para o inovador é que, normalmente, quem está dentro do negócio, competindo, tende a perceber as mudanças como ameaças. Seus principais indicadores são: rápido crescimento e convergência tecnológica em um determinado setor. Geralmente, quando ocorrem essas mudanças, as novas organizações levam vantagem, pois já se iniciam sob a nova realidade estrutural.

Essas quatro primeiras fontes de oportunidades inovadoras – o inesperado, a incongruência, a necessidade do processo e a estrutura da indústria e do mercado – , são fontes que manifestam-se dentro de uma organização, um setor ou mercado, ou seja, elas são de natureza interna. As próximas três que veremos – mudanças demográficas, mudanças em percepção e conhecimento novo –, são de natureza externa – no meio social, filosófico, político e intelectual.¹¹

2.6. MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS

Definidas como mudanças na população, no que tange a sua grandeza, estrutura etária, composição, emprego, status educacional e renda, as mudanças demográficas constituem-se em excelentes fontes de oportunidades inovadoras. No entanto, existe ainda nos países

¹¹ DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship, 3ª ed., São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1991, p. 121.

subdesenvolvidos o mito de que as populações não se modificam com velocidade que justifique a interpretação de análises demográficas em termos de mercadologia. A própria história mostra que até mesmo em países desenvolvidos, como Estados Unidos e Inglaterra, várias oportunidades de inovação não foram aproveitadas por falta de crença na demografia.

Assim, os empreendedores que se dispuserem a tomar iniciativa a partir de dados demográficos, e, principalmente em países emergentes, terão grande vantagem competitiva, pois estarão largando na frente.

2.7. MUDANÇAS EM PERCEPÇÃO

Por mudanças em percepção, entende-se a visualização de um mesmo fato sobre prismas diferentes. Esses prismas seriam aspectos culturais entre regiões, gerações, classes, grupos etc, ou por descoberta de conhecimentos novos. Um exemplo é a explosão das academias de ginástica, em que o fato é o mesmo – preocupação com a saúde e a estética –, porém, a percepção é outra entre gerações: a saúde e a estética deixam de ser “necessárias” e passam a ser idolatradas.

Importante ressaltar que, a mudança em percepção é uma fonte de oportunidades inovadoras de alto risco. Normalmente, ela é passageira, é moda; portanto, aconselha-se adotá-la com cautela e com especificidade.

2.8. CONHECIMENTO NOVO

O conhecimento novo é a fonte de oportunidade inovadoras em que as inovações baseadas nela mais diferem das demais em suas características básicas. A mais importante diferença é o tempo de implementação. Esse é o mais demorado – vai desde a busca (pesquisa) do conhecimento até a aplicabilidade do mesmo às tecnologias existentes. Em alguns casos pode demorar décadas.

Normalmente esse tipo de inovação é utilizado nas grandes organizações de ponta, envolvendo ciências complexas, como a Química, a

Biologia, a Física, dentre outras, e a convergência entre elas. No entanto, pode ser aplicado também na área social, com conhecimento novo não científico e não tecnológico.

O principal problema é o não conhecimento da administração empreendedora por aquelas organizações de ponta. Elas concentram seu conhecimento em suas ciências específicas.

2.9. PREDISPOSIÇÃO E CRIATIVIDADE

Outras fontes de oportunidades inovadoras são a predisposição e a criatividade do próprio empreendedor. Por intermédio de sua ambição e de sua capacidade de observação, ele pode , usando de sua criatividade e até mesmo da “imitação criativa”, aproveitar fórmulas de sucesso de um tipo de negócio em outro.

Degen (1989, p. 21.) indica algumas fórmulas para identificar oportunidades inovadoras:

- Identificação de necessidades;
- Observação de deficiências;
- Observação de tendências;
- Derivação de ocupação atual;
- Procura de outras aplicações;
- Exploração de hobbies;
- Lançamento de moda; e
- Imitação do sucesso alheio.

2.10. INTRAPRENEURSHIP

Os intrapreneurs originaram-se a partir de inovadores que assumiram riscos para por em prática suas idéias à margem dos padrões burocráticos formais que administravam as inovações. Eles perceberam que os padrões vigentes não detinham a agilidade e a flexibilidade que eles necessitavam para inovar, nem tampouco para competir num mercado de concorrência tão acirrada – inclusive a concorrência entrepreneur.

Assim, foram à luta e buscaram realizar seus sonhos, “roubando tempo” da empresa e trabalhando em suas próprias missões no horário em que deveriam estar atuando na parte burocrática.

Hoje, os intrapreneurs já são uma realidade nas grandes organizações dos países desenvolvidos. Existe, inclusive uma grande concorrência em torno deles por parte dos capitalistas de risco e de outros investidores.

No entanto, nem tudo são flores no caminho do intrapreneur. Ao contrário, existe uma responsabilidade muito grande que recai sobre eles. O capital investido em suas idéias é patrocinado por capitalistas de risco, que cobram resultados rápidos e satisfatórios em termos de lucro.

Além disso, os intrapreneurs geram concorrência interna acirrada. Eles constituem uma ameaça àqueles que se sentem bem com o “status quo”.

Tudo muda com a “chegada” do intrapreneur. Ele causa um verdadeiro “frisson” na organização. Para começar, ele cria uma nova equipe, com o aval do capitalista de risco, que passa a trabalhar exclusivamente no desenvolvimento de sua idéia – desde sua concepção até sua transformação em realidade de mercado.

Por isso, o intrapreneur é considerado um “híbrido corporativo”. Por ele interligar as diversas funções da organização em torno da implementação de sua inovação.

Como vimos, o caminho é árduo. Na prática, a equipe intrapreneur não tem horário. O objetivo é a implementação da idéia no menor espaço

de tempo e com a maior eficácia possíveis. No entanto, a vitória – caso seja conquistada – é consagrada. Mudam-se as formas de remuneração (o intrapreneur e sua equipe passam a receber percentuais dos lucros das vendas), muda-se a concepção de status na corporação (passando a haver crescimento profissional sem mudança nas linhas hierárquicas). Em síntese, é uma revolução que está ocorrendo nas grandes organizações do primeiro mundo e que, em breve, deverá estar chegando ao nosso país.

Vejam os dez mandamentos do intrapreneur (PINCHOT, 1989, p. 17):

- 1) Ir ao trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- 2) Evitar quaisquer ordens que visem interromper seu sonho;
- 3) Executar qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo;
- 4) Encontrar pessoas para ajudá-lo;
- 5) Seguir sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhar somente com as melhores;
- 6) Trabalhar de forma “clandestina” o máximo possível – a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação;
- 7) Nunca apostar em uma corrida, a menos que esteja correndo nela;
- 8) Lembrar-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
- 9) Ser leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las; e
- 10) Honrar seus patrocinadores.

Percebe-se que são poucas as pessoas que detêm o perfil para seguir esses mandamentos e tornar-se intrapreneurs. Além disso, eles precisam

ter capacidade de projetar a reação de seus clientes quanto à inovação que está para vir.

2.11. O MODELO INTRAPRENEUR

Vejamos agora, como ocorre a mudança por intermédio do Intrapreneurismo¹²:

- 1) O candidato a intrapreneur, de posse de sua idéia, define seus patrocinadores – que podem ser internos ou externos à organização;
- 2) O candidato apresenta seu projeto ao capitalista de risco, que pode ser também seu patrocinador, incluindo nele (projeto) suas exigências – equipe, salário, remuneração, equipamentos, participação nos lucros etc – e sua idéia inovadora;
- 3) O capitalista de risco examina o projeto e dá o seu parecer – exigindo do intrapreneur garantias para o caso de fracasso. Essas garantias podem incluir todos os bens do intrapreneur; é uma forma de testar o comprometimento do mesmo para com seu projeto;
- 4) Caso aprovado o projeto, o intrapreneur e sua equipe passam a trabalhar exclusivamente na implementação da inovação – desde sua concepção até a transformação da mesma em realidade de mercado;
- 5) Após a implementação total da inovação, a equipe intrapreneur é dissolvida, sendo seus membros reintegrados a suas antigas equipes. A administração da inovação passa a ser de responsabilidade dos gerentes de linha. O intrapreneur e sua equipe provavelmente irão apresentar novo projeto de inovação.

¹² Empreendedorismo interno

2.12. O QUE AS EMPRESAS DEVEM FAZER PARA APLICAR O MODELO EMPREENDEDORIAL INTERNO (M.E.I)

Para aplicar o M.E.I., as empresas devem:

- 1) Buscar fidelidade e motivação de seus colaboradores internos. Procurar conhecer seus desejos e anseios;
- 2) Procurar implantar a cultura empreendedora no seio da organização. Pode-se utilizar seminários, palestras e incentivos à inovação;
- 3) Utilizar-se das formas de “Poder Compensatório” e “Poder Condicionado”, e “Dominação Carismática”;
- 4) Utilizar-se do estilo de liderança intrapreneur, voltado para a ação – um híbrido de empreendedorismo monárquico e gerência participativa (PINCHOT, 1989, p. 151);
- 5) Abrir portas para a recepção de projetos intrapreneur. Procurar valorizá-los, inclusive àqueles que não forem aceitos.

CAPÍTULO III

POSSIBILIDADE/IMPOSSIBILIDADE DE UTILIZAÇÃO DO MODELO EMPREENDEDORIAL INTERNO NO BANCO DO BRASIL S/A

3.1. BREVE HISTÓRICO DO BB

Necessário se faz uma análise breve da história do Banco do Brasil para se chegar à conclusão da possibilidade ou não da implementação do M.E.I em seu seio.

Fundado em 1808 pelo príncipe D. João VI, o BB teve como atividades pioneiras custear escolas e hospitais, além de suprir o governo com numerário e equipar navios na luta pela independência de Portugal em 1822, dentre outros.

A partir de 1853 passou a destacar-se como Instituição de fomento econômico. Em 1888 destinou as primeiras linhas de crédito à agricultura. Já na República, em 1889, saneou a crise financeira herdada da extinta monarquia. Uma agência foi instalada em Manaus no ano de 1908, para financiar o ciclo da borracha. Em 1937 criou a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial e passou a financiar também a indústria brasileira. Atuou na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional na década de 40. A Lei 4.595, de 1964, criou o Banco Central, o Conselho Monetário Nacional e efetivou a chamada “Reforma Bancária”, que dedicou ao BB funções de autoridade monetária como “agente financeiro de Tesouro Nacional”, “membro do Conselho Monetário do Tesouro Nacional” e agente regulador do mercado.

Dedicou também ao BB, a chamado “conta - movimento”, que aportava recursos do Tesouro Nacional para o financiamento das atividades sociais do Banco. Em contrapartida, o BB não poderia operar em forma de conglomerado bancário uma vez que, entendiam a

concorrência e as autoridades da época que, a “conta - movimento” servia como captação de recursos a custo zero.

Segundo alguns liberais, a chamada “conta – movimento” foi a grande vilã na história do BB. Ela influenciou decisivamente na formação da cultura da organização, negando os princípios da competição capitalista. Influenciou negativamente na formação do corpo funcional, uma vez que levou os mesmos à estagnação profissional.

Em 1986, por intermédio do voto n.º 045, o Conselho Monetário Nacional suprimiu do BB a “conta-movimento”. Como vimos anteriormente, desde sua fundação – observe-se que o BB foi liquidado em 1829 e reaberto em 1853 – o BB sempre andou ao lado do social e atuou decisivamente para o desenvolvimento do Brasil. Mesmo com o suprimento da “conta-movimento”, o BB não deixou de ter em sua missão o apoio ao desenvolvimento econômico e social do país, passando a ter que captar recursos no mercado competitivo para subsidiar suas operações.

Surgiu daí a grande crise de identidade pela qual a organização vem passando desde então até os dias atuais. Foram criadas as subsidiárias do Banco, formando, assim, o chamado “Conglomerado Banco do Brasil”. Essas subsidiárias são parcerias do BB com a iniciativa privada, e constituem o que os “esquerdistas” chamam de “Privatização Branca” do BB.

3.2. ESTRUTURA DO CONGLOMERADO

Vejam a estrutura do Conglomerado no Banco do Brasil e as áreas de sua atuação nos dias atuais:

- Banco do Brasil S/A: Banco comercial múltiplo;
- BB – Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários (BB-DTVM);
- BB Administradora de Cartões de Crédito (BB-CAR);
- BB – Banco de Investimentos (BB-BI): Investimento na Bolsa de Valores;

- Brasilprev – Previdência Privada;
- BB – Franquia;
- BB – Corretora de Seguros (BB-COR);
- BB – Turismo (BB-TUR);
- BB – Leasing – Arrendamento Mercantil.

Além de toda esta estrutura, o BB administra o FCO – Fundo de Financiamento do Centro - Oeste, o PRODEM – Programa de Apoio e Desenvolvimento Municipal, o MIPEM – Programa de Apoio a Micro – empresas e Empresas de Pequeno e Médio Portes, o PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - e conta com agências espalhadas pelo Brasil e pelo exterior que juntas somam mais de quatro mil dependências.

3.3. A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

No entanto, a formação do Conglomerado Banco do Brasil atingiu em cheio a cultura da organização, causando a maior crise de identidade por qual a empresa já passou. A visão passou a ser mais mercadológica do que social.

Em 1995, o BB lança o primeiro PDV – Programa de Demissão Voluntária – que atribuiu incentivos para alguns funcionários que tencionassem se desligar “voluntariamente” da organização. No entanto, a pressão foi tamanha em cima de seus recursos humanos, que “estouraram” doenças profissionais; vinte e cinco pessoas em todo o Brasil cometeram suicídio; tudo em prol do enxugamento da organização e da redução de custos que visava a tornar a organização competitiva diante dos olhos de seus precursores.

Assim, foram rompidos os laços de comprometimento e fidelidade dos recursos humanos para com a empresa. Apesar de a organização

sinalizar para uma revolução estrutural e qualitativa, por intermédio da mudança em sua estrutura – criação de unidades de função e unidades de assessoramento enxutas, como solicitou o documento intitulado FÓRUM REPENSANDO O BB¹³ – e da implantação do projeto de “Qualidade Total”, que visava à melhoria competitiva, o corpo funcional ainda não conseguiu aceitar as pressões vivenciadas no dia-a-dia da organização.

O clima organizacional é tenso. Nas dependências existe a figura do chamado “excedente” — aquele que o Banco julga exceder o seu quadro funcional —, convivendo lado a lado com o “estagiário” — aquele que faz o mesmo serviço do funcionário concursado, com menos direitos e custos inferiores para a empresa.

3.4. O PROGRAMA “PENSA”

Burocraticamente, existe o programa PENSA (Programa Estimulador de Novas Sugestões de Aperfeiçoamento), que incentiva a inovação por intermédio de prêmios não financeiros – folgas, abonos, etc – a seus idealizadores. No entanto, na prática, o mesmo não é muito acionado. Provavelmente, por falta de motivação do corpo funcional, e até mesmo falta de tempo – a carga horária chega a explorar 12 horas diárias em algumas dependências.

Além disso, o corpo funcional do Banco há três anos não percebe reajuste salarial em seus rendimentos. Na última negociação salarial – a mais traumática de todas – Banco e representantes funcionais levaram mais de um ano negociando sem conseguir chegar a um acordo. Foi necessário ajuizamento de dissídio coletivo no Tribunal Superior do Trabalho (TST), que culminou com o pagamento de um abono salarial no valor de R\$ 3.000,00 para cada funcionário da carreira administrativa.¹⁴

¹³ Fórum realizado em 1995 em grande parte do território brasileiro, de iniciativa do Gabinete do Representante dos Funcionários do Banco do Brasil S/A no Conselho de Administração daquela empresa.

¹⁴ A maior e mais alta carreira de funcionários do BB

3.5. A ASCENSÃO FUNCIONAL

O Plano de Cargos e Salários do Banco prevê a ascensão – mudança de nível – a cada três anos de trabalho com interstícios salariais de 12% nos dez primeiros níveis. A partir do décimo-primeiro, o interstício passa a ser de 16 %. Recentemente, o Banco alterou o interstício para os novos funcionários – que vierem a fazer parte de seus quadros a partir do próximo concurso público – para 3 % em todos os seus 12 níveis.

O tempo de ascensão de um nível para outro é de três anos, porém pode ser reduzido para até dois anos, em casos de merecimento pessoal – substituição de cargo comissionado superior ao ocupado ou aprovação de projeto no Programa PENSA.

CONCLUSÃO

De início desejo deixar clara minha posição contrária quanto à questão da mudança institucional por qual passou o BB, que de banco social – do fomento ao desenvolvimento – transformou-se em banco comercial.

Para mim, uma instituição que desde sua fundação em 1808 a meados da década de 1980, caminhou lado a lado com o desenvolvimento do País, não pode, nem deve, mudar totalmente de rumo da noite para o dia. Quanto mais, pensar em ser competitiva em áreas que não são sua especialidade e que já acomodam várias empresas de médio e grande portes totalmente especialistas.

No entanto, o BB acompanha uma visão mais forte – a do governo liberal –, que, equivocadamente, procura enxugar o estado ao máximo possível, incluindo inclusive suas maiores e mais rentáveis empresas em leilões de privatização.

Agindo dessa forma, o estado, além de deixar de obter os lucros diretos dessas organizações, deixa também de obter seus lucros indiretos, que no longo prazo são os mais favoráveis à nação – vide desenvolvimento das regiões menos favorecidas economicamente.

No entanto, esta situação está posta, e, ao que tudo indica, deverá permanecer por algum tempo. Tomara que não tanto! Assim, longe de tentar trazer o BB de volta para sua função social, o M.E.I., ao contrário, o insere ainda mais na competição capitalista.

Por outro lado, tal modelo poderia, se instalado, representar um novo estímulo motivacional ao pessoal do Banco, que vem sofrendo por falta de perspectivas, além de outros sofrimentos já citados neste trabalho.

Quanto à sua implementação no BB, como visto anteriormente – Cap. II – torna-se necessário que o Banco tome as seguintes medidas, dentre outras:

- 1) buscar fidelidade e motivação de seus colaboradores internos;

- 2) utilizar-se das formas de “Poder Compensatório” e Poder Condicionado” – jamais “Poder Condigno”, que é o utilizado atualmente nas dependências do Banco.

Assim, a indicação é de não haver possibilidade de implementação do Modelo Empreendedorial Interno no Banco do Brasil nas atuais circunstâncias por que passa aquela organização.

No entanto, o Banco vem tentando implementar o Projeto Qualidade Total, com a justificativa da não possibilidade de sobrevivência da empresa no mercado sem a implementação do mesmo. Iniciado em 1995, esse projeto já foi interrompido devido à não aceitação do corpo funcional, que não vê nas ações práticas da direção do Banco, coerência com o projeto.

A total implementação deste – caso ocorra --, aliada à mudança de postura com relação ao corpo funcional, à implementação da cultura empreendedora no seio da organização, à recuperação salarial do corpo funcional, ao fim da utilização do “Poder Condigno” em suas dependências, dentre outras ações, poderão no futuro viabilizar a implementação do M.E.I. no BB.

Ressalvo ser contrário à implementação do M.E.I. em qualquer organização, da maneira como o mesmo se apresenta nos livros pesquisados. Dessa maneira, o Modelo acirra a competição interna, tendo em vista as mudanças que provoca na estrutura remuneratória.

Acho, que, na atual época, em que os trabalhadores do mundo inteiro encontram-se em dificuldades paritárias às dificuldades da época da Revolução Industrial – vide desemprego, baixos salários, precárias condições de trabalho etc – toda e qualquer conquista deve ser partilhada por todos, sob a forma de participação nos lucros – ainda que com percentuais diferenciados.

Outra falha que vejo no Modelo é a forma de garantia (exorbitante) que o candidato a intrapreneur tem que oferecer para a aprovação de seu projeto. Acredito que a mesma possa vir a ser limitada a um percentual de seus bens e ordenados – inclusive com regulamentação legal – no futuro. Dessa forma, haveria mais liberdade para a ação inovadora e mais candidatos a intrapreneurs, tendo em vista regras menos injustas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Douglas C. e COOK, Curtis W. O Empresário Diante das Transformações, Editora McGraw-Hill do Brasil, Ltda, 1978.

CORDEIRO, Laerte L. e BALCÃO, Yolanda F. O Comportamento Humano na Empresa, 2ª ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, Edição Compacta, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1988.

DEGEN, Ronald J. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial, São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter F. Administração - Responsabilidades, Tarefas, Práticas, São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, vols. I, II e III, 1975.

_____. Inovação e Espírito Empreendedor - Entrepreneurship, 3ª ed., São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1991.

FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral, 8ª ed., São Paulo, Editora Atlas S/A, 1970.

FÓRUM REPENSANDO O BANCO DO BRASIL (Gabinete do Representante dos Funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil S/A – GAREF). Repensando o Banco do Brasil. Brasília, 1995

FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder/Michel Foucault; organização e tradução Roberto Machado. - Rio de Janeiro, Edições Graal, 1992.

GUIDA, Frederico A. Panorama Geral da Administração, Rio de Janeiro, Editora Campus LTDA, 1980.

JUCIUS, Michel J. e SCHLENDER, William E. Introdução à Administração, 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas S/A, 1976.

KAUFMANN, Luiz. Passaporte Para o Ano 2000, São Paulo, Makron Books: McGraw-Hill, 1990.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. Princípios de Administração, 9ª ed., São Paulo, Livraria Pioneira de Administração e Negócios, 1974.

LODI, João B. História da Administração, 6ª ed., São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1978.

MILLER, Henry. Organização e Métodos, 7ª ed., Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

COHN, Gabriel. (Org.). WEBER., 5ª ed., São Paulo, Editora Ática, 1991.

MIRANDA, Mac-Dowell P. Organização e Métodos, 5ª ed., São Paulo, Editoras Atlas S/A, 1978.

PEMBERTON, LeRoy A. e GYBSON, E. Dana. Administração de Sistemas, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1976.

PINCHOT, Gifford. Intrapreneuring, 1ª ed., São Paulo, Editora Harbra, 1989.

PEREL, Vicente L. Administração: Passado, Presente e Futuro, Petrópolis, Editora Vozes LTDA., 1977.