

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UMA MUDANÇA NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA OBTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE.

Adm. Ronaldo S. Abranches MsC

Karina Faria Damaceno

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas - Facesm

cca@facesm.br

Resumo:

O atual nível de competitividade e as rápidas mudanças têm proporcionado uma busca de alternativas pelas organizações para geração de novos diferenciais. O empreendedorismo é considerado na atualidade, como uma grande força capaz de gerar o desenvolvimento econômico e social. Porém este assunto tem sido tratado e direcionado para a realidade de novos empreendimentos. Nos últimos anos, alguns estudiosos do assunto têm buscado comprovar a eficácia da cultura empreendedora dentro das grandes corporações. Através da absorção da cultura empreendedora refletida no comportamento organizacional, as organizações podem aumentar os níveis de competitividade através de novos valores agregados aos produtos e processos, e com isto melhorar o seu desempenho. Neste processo, deve-se identificar e considerar a cultura organizacional, onde está ligados a natureza do trabalho, os valores culturais, religiosos, morais e políticos do grupo, aos fatores de ambientação do trabalho, ao nível de integração da empresa com o ambiente externo, ao porte da organização ou seu tempo de existência e seu tipo de crescimento.

A gestão empreendedora, cujo conceito e técnica podem ser aplicadas no ambiente de trabalho, com resultados concretos e animadores como, por exemplo, aumento da motivação, satisfação, criatividade da equipe e a melhoria do clima organizacional.

Torna-se então, pouco eficaz gerenciar pessoas somente com base nos módulos da administração clássica e científica.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo, Comportamento organizacional, Cultura organizacional, ativo intangíveis, comportamento empreendedor.

1.0 – Introdução:

A globalização da economia, favorecida pela velocidade das inovações tecnológicas, sugere um clima de instabilidade e rápidas mudanças, constituindo no principal desafio para as organizações modernas. Elas buscam a obtenção de competitividade vivendo um ambiente permeado de incertezas. Com isto, necessitam aumentar sua capacidade organizacional para tornarem mais flexível e ágil. A sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer necessariamente uma mudança fundamental na maneira de pensar. A mudança está ligada à inovação que, por sua vez, está atrelado à antecipação das ações. Estas mudanças dependem do comportamento humano, que também dependem do comportamento organizacional que na realidade é criado através do comportamento humano. A final, os prédios, as máquinas e equipamentos não decidem, não pensam, não falam. As organizações são, na verdade, grupos de pessoas que, arremetidas, passam a buscar; trabalhar e relacionar as informações adquiridas de tal forma, que somadas e se bem trabalhadas podem se transformar em ativos intangíveis. A transformação das organizações passa necessariamente pela mudança na forma de relacionamento com o ambiente interno e externo à organização, por meio de crenças e valores consolidados na qual forma o seu alicerce. Neste contexto, a reavaliação da cultura da organização é uma das grandes dificuldades na formação pelas próprias organizações, de empreendedores corporativos, uma vez que elas próprias, não estão preparadas para serem organizações empreendedoras. O objetivo deste artigo é

apresentar a necessidade de trabalhar o comportamento organizacional como pré-requisito para a formação de empreendedores corporativos (intraempreendedores), bem como, a importância da busca da competitividade através da criação de ativo intangível obtido com a cultura empreendedora.

2.0 - O Empreendedorismo:

A Harvard Business School considera que empreendedorismo é “a identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor” (Dornelas, 2004). No entendimento de Dolabela (1999) o termo empreendedorismo tem um significado mais abrangente: “é uma tradução da palavra entrepreneurship, que tem significado amplo. Além do tema criação de empresas, abrange também a geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, intraempreendedorismo e políticas públicas para um determinado setor”. As pesquisas realizadas pelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2003) revelam que o empreendedorismo é o fator que mais contribui para o bem-estar econômico do país, tanto em termos de crescimento econômico como no que diz respeito à geração de empregos. Para Timmons (1994) apud Pereira (2001), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”. Ou seja, o empreendedorismo é uma força que se bem direcionada e gerenciada pode trazer muitos benefícios e criação de diferenciais as organizações. Segundo Dornelas (2004) as definições mais abrangentes mostram que o empreendedorismo vai além do ato de abrir novas empresas e que pode estar relacionado a vários tipos de organizações, em vários estágios de desenvolvimento. Esta visão quebra-se o paradigma da necessidade de estar relacionada somente a novas empresas ou negócios. Neste contexto inclui-se o empreendedorismo corporativo.

Para Bom Ângelo (2004) empreendedorismo “é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio de aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco”. Este autor defende e tem arduamente trabalhado para difundir esta idéia do empreendedorismo nas grandes corporações chamado “empreendedorismo corporativo”.

Mas não existe empreendedorismo sem empreendedores. Como então, definir esta pessoa que é capaz de gerar esta energia que os estudiosos de todo o mundo afirmam “fazer a diferença?”.

Para Dolabela (1999) o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Para ele, é um fenômeno que pode ser regional, visto que existem cidades, regiões, países mais – ou menos empreendedores do que outros. O perfil empreendedor pode variar de um lugar para o outro. Para Timmons (1994) empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócios de sucesso. Já Filion, ampliou um pouco a ação do empreendedor ao perceber que o empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões (Dolabela, 1999).

3.0 - A cultura organizacional:

Toda organização possui certa “cultura” ou seja, um padrão típico de comportamento dos seus membros (Filho, 1998). A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e normas partilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam seus comportamentos e atitudes (Mello, 2002). Isto está ligado à natureza do trabalho, os valores culturais, religiosos, morais e políticos do grupo, aos fatores de ambientação do trabalho, ao nível de integração da empresa com o ambiente externo, ao porte da organização ou seu tempo de existência e a seu nível e tipo de crescimento (Robbins, 1998). A partir do momento que essas crenças e valores se tornam parte da personalidade organizacional, passam a concretizar a filosofia, os princípios que irão determinar o posicionamento da empresa diante de seu ambiente externo e interno. Para Filho (1998) não existem organizações antigas. Todas são recentes, na medida em que estão sempre renascendo,

reformulando-se a cada instante em função de novos paradigmas. Em síntese, toda organização tem a dinâmica própria. O grande desafio do terceiro milênio parece ser a nossa capacidade de mudanças drásticas na cultura organizacional, pois estamos vivendo a era das incertezas e ninguém se sente seguro com a rotina. Filho (1998) chama de descondicionamento a capacidade de fazer com que as pessoas saiam de uma condição estática e não criam obstáculos à dinâmica da organização. Segundo Oliveira (2000), a organização deverá estar atenta aos “sintomas culturais”, tais como:

- O perfil dos dirigentes (valores pessoais, carreiras e carismas).
- O perfil dos colaboradores (meio sociocultural, profissional e pedagógico).
- Os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores e local dos postos de trabalho)
- A comunicação (interna, externa, formais, informais, descendentes e ascendentes)
- As estratégias (forma, conteúdo e eficácia).
- A filosofia global de gestão.

Assim, muitas culturas facilitam a comunicação, a partilha de experiências e de informação. Outras favorecem a centralização da informação, a competição exagerada e a manipulação. É necessário adequar-se a cultura para a obtenção dos objetivos.

Blattman (2005) salienta a importância dos valores culturais, sociais e históricos impregnados nas pessoas, são estes valores que interagem na escolha do livre arbítrio e interferem na organização e na sociedade. As diferenças relativas aos valores que cada pessoa tem, interferem na percepção e conseqüentemente em seus pensamentos e atos. Por este motivo, valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o comportamento organizacional, pois as organizações são constituídas de pessoas. Cada vez mais as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem e como vão agir. As empresas não podem mais esperar que os produtos e práticas que fizeram seu sucesso no passado possam mantê-las viável no futuro. Uma empresa que busca a prosperidade nesta década deve ser “uma organização que sabe como fazer bem e rápido novas coisas”. Neste contexto, cada vez mais as atividades baseadas no comportamento empreendedor, estarão obtendo vantagens competitivas.

Um dos grandes desafios dos gestores de organizações é desenvolver e expandir seus ativos. Os ativos tangíveis em que sempre foram fatores determinantes para o desempenho no balanço patrimonial como as máquinas, equipamentos e mobiliários. Os ativos intangíveis que tem sua relevância através da competência de seus funcionários, oriundos da geração, disponibilização e transferência do conhecimento na qual possibilita ao funcionário agir em diversas situações. Torna-se evidente que os profissionais que não buscar enquadrar-se neste perfil, irá aos poucos perder espaço num mercado cada vez mais voltado para o conhecimento e atitudes empreendedoras e menos para simplesmente a informação. Este novo profissional é produto de um contínuo processo de renovação de sua base de conhecimento e de seu comportamento dentro da organização.

4.0 - A educação empreendedora:

Segundo Dolabela (1999) existem várias razões para disseminar a cultura empreendedora principalmente nas escolas. Para ele, todos nascemos empreendedores e que, se deixamos de sê-lo mais tarde, isso se deve à exposição a valores antiempreendedores na educação, nas relações sociais, no “figurino cultural” conservador a que somos submetidos.

O Brasil precisa promover um programa nacional de educação empreendedora que abarque todos os níveis escolares. Faz-se necessário preparar os jovens desde o primário a desempenharem papéis de empreendedores. O desenvolvimento do empreendedorismo começa pela educação, como é o caso de toda mudança de valores que diz respeito às atividades humanas. No primeiro e no segundo grau é que se formam as pessoas para que sejam autônomas, criativas e capazes de liderar. A expressão empreendedora não se aplica somente à prática dos negócios, mas a todas as atividades humanas. Alunos do primeiro grau concebem e

realizam projetos quando estimulados. Eles aprendem a definir contextos e torná-los concreto. Os professores devem fazer estágio nas pequenas empresas, depois levar os alunos a visitá-las. Quanto mais os estudantes são expostos à experiência empreendedora, maior será o referencial com o qual eles buscarão se identificar e mais significativo será o seu potencial empreendedor antes mesmo que esses alunos cheguem à universidade. Todos os estabelecimentos de ensino deveriam contar com um programa de estudos em empreendedorismo, nos campos da formação técnica e do nível superior. É o meio mais econômico e seguro de promover o desenvolvimento.

Dornelas (2003) defensor da “pedagogia empreendedora” a define como uma ação emergencial que convoca as forças da sociedade para a cruzada de eliminar a miséria. Seu objetivo é desenvolver os alunos para serem empreendedores em qualquer atividade que escolherem: artistas, pesquisadores, educadores, donos de negócios, empregados de empresas de qualquer tamanho, funcionário do governo, voluntários, ou seja, o importante é a realização de um sonho.

O professor Fernando Dolabela (2001) afirma: “Os nossos desafios dizem respeito a mudanças, não só no ensino, mas, também na visão que a nossa sociedade tem do mundo. O ensino talvez seja o agente de mudança cultural mais efetivo, mas se processa no ritmo em que as gerações se substituem. Para termos a criação de uma cultura empreendedora em ritmo urgente, que é o que almejamos, seria necessário que nossa palavra, enquanto professores universitários ultrapassassem os limites da sala de aula para atingir o consciente coletivo”.

5.0 – O comportamento intraempreendedor:

Segundo Bom Ângelo (2003) o intra-empreendedor deve conhecer a fundo a corporação na qual trabalha. Algo difícil quando a estrutura organizacional é centralizada. Seria mais fácil caso este problema resolvesse simplesmente com a alteração do organograma. Para Bom Ângelo (2003) esta questão pode ser resolvida na mudança efetiva das mentalidades. Neste contexto, a mudança no comportamento é um condicionante para a capitalização dos efeitos positivos dos intra-empreendedores. O grande desafio é impedir que seja contaminado pelos velhos e nocivos hábitos de gestão vigentes na empresa-mãe. Segundo Dornelas (2004) a maioria das características dos empreendedores de novos negócios pode ser encontradas da mesma forma nos empreendedores corporativos, porém, com duas exceções conforme o quadro 1(abaixo):

	Característica	Empreendedor corporativo	Empreendedor de novos negócios
1	- Paixão pelo que faz Geralmente o corporativo não está dedicando em algo que é seu	- Investe na carreira, promoção. - Busca sucesso pessoal	- Apaixonado pela idéia - Prazer em fazer acontecer, via oportunidade identificada para o negócio próprio.
2	- Autocontrole e autonomia Geralmente o corporativo terá que responder a alguém e não terá 100% de autonomia	- É controlado pela organização	- Mantêm controle

Quadro 1. Diferenças entre o empreendedor corporativo e o de novos negócios.

Fonte: adaptado de Dornelas (2004)

Adotando as afirmativas dos autores até aqui mencionados, podemos considerar que o empreendedorismo não é uma realidade exclusiva de organizações em processo de iniciação. Qual então, o tipo de organização que pode se beneficiar do empreendedorismo?

Para Dornelas (2004) o empreendedorismo pode ser aplicado a qualquer organização, em qualquer estágio de desenvolvimento. Por se tratar de uma forma de agir e pensar com foco em oportunidades, está relacionado às pessoas e à estratégia de negócios de uma organização, e em como implementar processos que busquem resultados. Sendo assim, o empreendedorismo aplica-se a uma variedade de organizações em seus vários estágios conforme Dornelas (2004) exemplificou:

- Uma empresa pequena em início de desenvolvimento
- Uma média empresa em fase de crescimento
- Uma empresa familiar em fase de profissionalização
- Uma ONG (Organização não Governamental)
- Em entidades e órgãos públicos
- Em associações e cooperativas
- Em empresas já estabelecidas que buscam renovação e criação de diferenciais (empresas grandes)

6.0 – O comportamento do empreendedor corporativo como gerador de ativos nas organizações:

O comportamento é o mecanismo que um indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento, na busca de satisfazer seu conjunto de necessidades. O comportamento humano depende das características de sua personalidade. Robbins (1998) simplifica a definição de personalidade como a soma total de maneiras pelas quais um indivíduo reage e interage com os outros. É descrita mais frequentemente em termos de traços mensurados que uma pessoa exibe. Segundo Robbins (1998) o reconhecimento da importância de desenvolver habilidades interpessoais em colaboradores, está firmemente ligado à necessidade das organizações de conseguir atrair e mantê-los com alto nível de desempenho. Para ele, as habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes, para se ter sucesso

Cada vez mais em nossa sociedade, a evolução dos negócios está representada pela tendente valorização de ativos intangíveis em detrimento a ativos físicos, pois segundo Filho (1998) nesta era do conhecimento a dimensão do trabalho passou-se de manual para intelectual. Com isto, necessariamente as crenças e valores tornam parte da personalidade organizacional.

Cada vez mais, as empresas estão visualizando o conhecimento e o perfil de seus colaboradores como chave da vantagem competitiva sustentável. Segundo Prusak e Davenport (1998), o ativo material (tangível) de uma empresa, só terá valor real se as pessoas souberem o que fazer com ele. Se o “saber fazer” define o que a empresa é, então o conhecimento realmente é a empresa num sentido importante. Há vários ativos tangíveis que quando mais se usa menos tem valor. Já o conhecimento como ativo intangível, quanto mais se usa mais se valoriza. Todos os ativos e estrutura – querem tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

Para Bom Ângelo (2004) para existir colaboradores com perfil empreendedor dentro das empresas, algumas condições se fazem necessárias, como o estímulo a novas idéias, autonomia, pró-atividade e incentivo para que os funcionários assumam riscos calculados. Para este autor, essas condições ajudam aqueles que possuem um perfil empreendedor a desenvolverem projetos, idéias, mudanças e transformações dentro das corporações. Na verdade, um talento com espírito empreendedor não fica por muito tempo em uma empresa que não valoriza suas iniciativas. Uma grande ameaça, torna-se quando este fenômeno acontece e o ex-funcionário busca outro lugar onde possa explorar suas idéias e este lugar seja o concorrente, ou tornando-se um novo concorrente ao satisfazer sua necessidade de realização abrindo seu próprio negócio. Quem já trabalhou em uma empresa de grande porte sabe que as

principais dificuldades para se consolidar uma cultura empreendedora é a rigidez dos processos de aprovação e decisões, liderança com perfil centralizador e dificuldades nas tratativas com as pessoas, excesso de burocracia, falta de sinergia e habilidades em negociação, pouca ou nenhuma tolerância a erros e fracassos, falta de orçamentos para empreendimentos em capital de riscos, entre vários outros. Segundo Ângelo (2004) o empreendedor corporativo tem uma nova postura de quem faz a diferença, tornando cada vez mais importante nas organizações porque ele é capaz de perceber oportunidade onde os outros enxergam dificuldades.

Segundo Dornelas (2004) o empreendedorismo corporativo, implementado de forma a sistematizar a inovação na empresa, tem sido a solução mais completa para este dilema, pois concilia os desafios atuais da organização com desafios futuros, sem perda de foco e com otimização dos recursos organizacionais. O empreendedorismo permite ainda à empresa apoiar as pessoas a pensar diferente, propor novas formas de se fazer certas as tarefas, estimulando-as a ter novas idéias de produtos e serviços. Estas pessoas com o espírito empreendedor podem fazer acontecer, mas a organização pode não ser muito empreendedora, ou seja, neste caso as inovações dependem muito de poucos indivíduos que rompem barreiras. Por este motivo, para implementação de uma cultura empreendedora em uma organização, faz-se necessário uma análise na cultura organizacional da empresa e identificar e planejar ações de preparação do ambiente e da cultura organizacional.

7.0 – Conclusão:

O empreendedorismo está se consolidando de tal forma, que a afirmativa de Timmons (1994) está cada vez mais próxima da realidade. O mesmo afirmou que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI, mais que a revolução industrial foi para o século XX”. Já existem estudos que atribuem ao empreendedorismo o sucesso de iniciativas e projetos voltados para o terceiro setor na área de responsabilidade social. O chamado “empreendedorismo social”.

Devido às diferenças, principalmente relacionado ao comportamento organizacional, o grau de dificuldade é muito maior no desenvolvimento da cultura empreendedora dentro das grandes organizações (empreendedorismo corporativo). Porém, como depende do comportamento organizacional, estas mudanças internas no comportamento das lideranças e conseqüentemente de todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional), será também possível de obter os retornos pretendidos a médio ou longo prazo. Neste aspecto, a decisão em adotar ou não a implementação da cultura empreendedora na realidade das grandes corporações deverá ser uma decisão estratégica para acelerar a difusão desta cultura, será importante o Brasil promover um programa nacional de educação empreendedora, que envolva todos os níveis escolares, principalmente o ensino básico. Neste sentido, será necessário que as palavras dos professores ultrapasse os limites da sala de aula para atingir a coletividade.

9.0 – Referências Bibliográficas:

ABRANCHES, Ronaldo Sales; SILVA, Andréa Paula. **Cultura Organizacional: Condicionante para Gestão do Conhecimento no Setor Energético Brasileiro**. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas. VI Seminário Nacional da Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor da Energia Elétrica, Olinda – PE, 2005.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor Corporativo: A Nova Postura de Quem Faz a Diferença**. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003. 250p.

BLATTMANN, Ursula. **Organizações no Paradigma de Transformação**. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/>. Acesso em: 08 de Março, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa. Uma Idéia, Uma Paixão e um Plano de Negócios: Como Nasce o Empreendedor e se Cria uma Empresa.** Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. P.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora. O Ensino de Empreendedorismo na Educação Básica, Voltado para o Desenvolvimento Social Sustentável.** Ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2003. P.

DORNELAS, Jose Carlos. **Empreendedorismo Corporativo.** Treinamento á Distância em Empreendedorismo Corporativo. Disponível em: <<http://www.emprende.com.br/ec>> Acesso em: 29 de Abril, 2005.

FILHO, João Chinelato. **O & M integrado a informática.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora: LTC, 1998. 304 p.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Executive Report 2003. Disponível em: <www.entreworld.com/Bookstore> Acesso em:

MELO, Ivo Soares. **Administração de Sistema de Informação.** 1ª ed. São Paulo. Editora Pioneira, 2002. 178 p.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo. **Sistemas de informação: Um enfoque Gerencial Inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico.** 1ª ed. São Paulo. Editora Erica, 2000. 316 p.

PEREIRA, Jose Cláudio. **Considerações Sobre o Perfil Empreendedor e a Interação Existente no Ambiente de Negócios do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí – MG o “Vale da Eletrônica”,** 2001. Dissertação (Mestrado em). Universidade Cidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

PRUSAK, Laurence; DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1998. 237p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998. 489 p.

SILVA, Andréa Paula; ABRANCHES, Ronaldo Sales. **Esboço de uma proposta de modelo para Gestão do conhecimento.** Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas, Itajubá, 2004.