

Influências no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo

RESUMO

No ambiente moderno, a competitividade e a constante modificação das tendências, faz com que toda empresa necessite de um perfil dinâmico e flexível para sobreviver. A empresa tradicional é baseada em padrões, regulamentações e burocracias, para garantir a eficiência e facilitar o processo de gestão. O objetivo deste artigo é apresentar as influências que dificultam o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, estabelecendo um comportamento organizacional que possibilite a geração de inovações e mudanças nos vários processos, que proporcionam a capacidade de competir em ambientes dinâmicos e globalizados. O presente artigo embasado em referências teóricas, mostra a importância do Empreendedorismo Corporativo, também conhecido como Intra-empendedorismo para a empresa com foco na inovação, que está aberta a mudanças, e traz várias soluções apontadas nas diversas publicações sobre o tema, mostrando os reais benefícios da adoção desse sistema inovador e eficiente. Pode-se afirmar que a empresa que estiver disposta a continuar no mercado terá que mudar sua cultura e estrutura organizacional, pois está à frente de um mercado em constante mudança.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Corporativo. Empreendedor Corporativo. Cultura Organizacional. Estrutura Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

As organizações modernas buscam a obtenção de competitividade vivendo um ambiente permeado de incertezas. Com isto, necessitam aumentar sua capacidade organizacional para tornarem-se mais flexíveis e ágeis. 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 condicionado às iniciativas e pró-atividade. Essas mudanças dependem do comportamento humano, que também influencia e é influenciado pelo comportamento organizacional. Afinal, prédios, máquinas e equipamentos não decidem, não pensam, não falam. As organizações são na verdade, grupos de pessoas que, arregimentadas, 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 formam os seus alicerces. Neste contexto, a reavaliação da cultura organizacional 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 empreendedorismo tem se mostrado como um motor do desenvolvimento econômico, pois tem influenciado na maioria das inovações que têm promovido o desenvolvimento econômico e social.

As grandes empresas têm uma cultura já estabelecida, visto que existem regras estabelecidas e conhecidas pelos funcionários. O modelo de burocracia e as formas de controle organizacional estão consolidados pela repetição ao longo dos anos, a hierarquia e os processos organizacionais são formalizados. A herança cultural de 508 anos, mantida por um sistema político que ao longo de todos esses anos privilegiou a manutenção da dependência, aversão a riscos, conformismo e comodismo, entre outras, dificulta a mudança comportamental e conseqüentemente a implementação de uma nova cultura. Este é o grande desafio das grandes organizações em se tornarem efetivamente uma empresa empreendedora.

2. METODOLOGIA

O objetivo deste artigo é apresentar as influências que dificultam o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, estabelecendo um comportamento organizacional que possibilite a geração de inovações e mudanças nos vários processos que proporcionem a capacidade de competir em ambientes dinâmicos e globalizados.

São várias as justificativas em explorar esse tema, porém, neste trabalho se evidencia as dificuldades e até mesmo o descrédito de muitos gestores na implementação do empreendedorismo corporativo, em função da não observação e preparação da cultura organizacional da empresa. Serão explorados os conceitos de empreendedorismo corporativo, as influências do comportamento humano como gerador de ativos nas organizações enfocando o comportamento empreendedor. Também é apresentada a influência da estrutura organizacional com destaque para as influências das lideranças, que têm papel preponderante na eficácia da implementação. Essa pesquisa bibliográfica proporcionou no final do trabalho, destacar as principais dificuldades no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. O presente artigo foi desenvolvido embasado em várias pesquisas realizadas através do Núcleo de empreendedorismo da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas – Facesm.

3. EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

FIALHO (2007) diz que o empreendedorismo é um processo para dar início e desenvolvimento a um negócio ou conjunto de atividades que levem à criação de novos empreendimentos de sucesso. A Harvard Business School considera que empreendedorismo é “a identificação de novas oportunidades de negócios, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor”. Segundo DORNELAS (2003) quando se fala em empreendedorismo nada mais natural que ligar o tema às criações de novas empresas, que começam pequenas, aos poucos vão se formando e algumas conseguem atingir o sucesso. Para DORNELAS (2003) “*as definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar*”.

Para ABRANCHES (2003) o empreendedorismo tem uma maior abrangência. O termo representa: “*idealismo com efetividade como agente de transformações econômicas e sociais*”. Nesta concepção segundo o autor, o empreendedorismo: são ideais que efetivamente se transformam em ações que geram impactos econômicos e sociais na comunidade em que essas ações foram inseridas. Esta abordagem amplia o significado do termo, uma vez que as atitudes que promovem as ações não restringem a abertura de novos empreendimentos ou inovações de processos, mas toda e qualquer idéia que seja transformada em realidade, gera agregação de valor a alguém ou principalmente a uma comunidade. Segundo PINCHOT (2004) “*a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente no século XXI. Não temos outra escolha senão saber inovar ou, então, tender a desaparecer*”. De acordo com o autor, a melhor forma para fazer a inovação acontecer dentro das empresas já existentes, é através da prática do empreendedorismo corporativo.

4. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Segundo DORNELAS (2003) empreendedorismo corporativo:

“É o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”.

O empreendedorismo não é uma nova teoria administrativa, é uma forma de comportamento, que envolve processos organizacionais, permitindo que toda a empresa busque um objetivo comum, a identificação de novas oportunidades de negócios, focando a inovação através de ações internas (DORNELAS, 2003). O empreendedorismo corporativo aumenta a competitividade e a eficácia, o valor do esforço pela necessidade de sobreviver. As pessoas concentram seus esforços em torno de uma direção ou estratégia estabelecida, através de comunicações livres, transparentes, irrestritas e honestas entre a administração e o nível operacional. A alta administração precisa de competência para administrar emoções e relacionamentos, condição tão importante para o sucesso quanto a capacidade intelectual. A promoção do empreendedorismo dentro da organização cria um motivador importante para reter os melhores funcionários e condições para aumentar a flexibilidade necessária para competir com os novos entrantes. As pequenas empresas têm mais facilidade em absorver essa cultura empreendedora, pois conseguem identificar novas oportunidades e buscar a inovação. De acordo com DORNELAS (2003) as empresas maiores têm uma cultura já estabelecida, as regras internas são conhecidas pelos funcionários, existe a burocracia, a hierarquia. São essas empresas que precisam reinventar sua forma de pensar e agir e estabelecer rapidamente essa cultura empreendedora, senão vão ficar para trás, pois não vão conseguir acompanhar o mercado. Esse é o grande desafio das grandes empresas, quebrarem o paradigma de gestão dos negócios.

Segundo DORNELAS (2003) muitas organizações, ao introduzir o empreendedorismo, erram quando acabam pressionando os funcionários a criar. Forçar as pessoas não vai identificar novos empreendedores e sim fugir de suas características. Os funcionários precisam se sentir motivados a buscar o novo, a ter dedicação e aplicar suas habilidades empreendedoras. O empreendedorismo deve ser para a empresa um ideal de trabalho, que esteja incentivando a inovação e identificando novos talentos dentro da organização.

Mas ainda existem muitas empresas tradicionais, aquelas que preferem continuar com sua estrutura e cultura, ao invés de mudar. As empresas que não acordarem para o avanço tecnológico vão perder mercado.

5. O COMPORTAMENTO HUMANO COMO GERADOR DE ATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme estudos de Maslow sobre o comportamento humano, concluiu-se que as ações do homem são funções diretas das suas necessidades. Desenvolveu-se então a hierarquia das necessidades humanas através da pirâmide. Já Hersberg concluiu que só as necessidades de auto-realização e de status, constantes na pirâmide de Maslow, constituem para o empregado, fatores motivacionais. As necessidades sociais, são na verdade, pontos de

transição e também elementos motivacionais, apesar de Hersberg relacioná-las a fatores higiênicos. Um exemplo disso podem ser as relações informais entre o chefe e o empregado (FILHO, 1998). Assim, as iniciativas estarão sempre condicionadas a elementos motivacionais, onde o indivíduo está empenhado a buscar aquilo que julga ser importante para sua existência, seus desejos e objetivos, sendo estes fatores culturais advindos do próprio modelo de mundo, que foi estabelecido pelo ambiente na qual o mesmo foi desenvolvido e influenciado. Segundo Maslow as necessidades humanas dividem-se em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, status e de auto-realização, formando assim uma pirâmide conforme mostra a Figura 1, são necessidades que influenciam o comportamento humano.

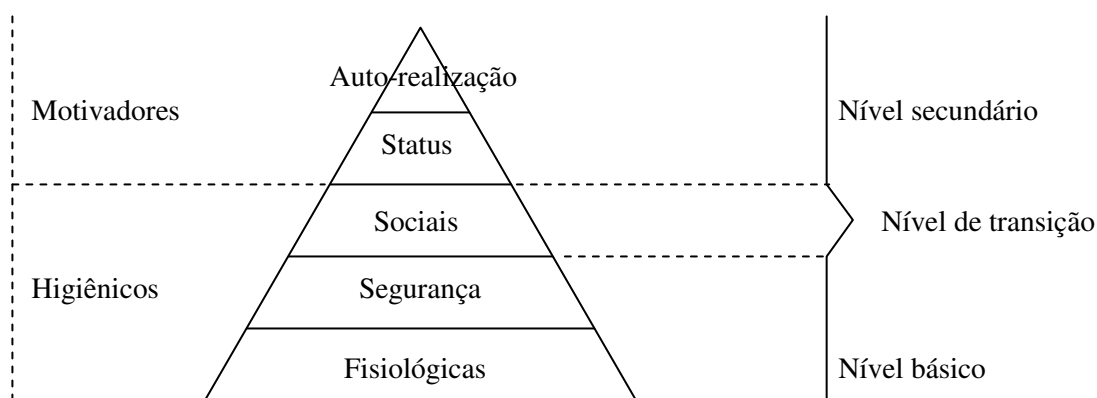


Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas definidas por Maslow.

Fonte: Filho (1998)

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 pela qual um indivíduo reage e interage com os outros. É descrita mais freqüentemente 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. Neste sentido, as organizações necessitam não somente identificar o nível de motivação de seus colaboradores, mas principalmente identificar os motivos que levam seus colaboradores a executar as ações que são favoráveis aos resultados de suas metas e objetivos.

Cada vez mais em nossa sociedade, a evolução dos negócios está representada pela tendente valorização de ativos intangíveis em demérito a ativos físicos, pois segundo FILHO (1998) nesta era do conhecimento a dimensão do trabalho passou 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 quanto mais se usa menos tem valor. Já o conhecimento como ativo intangível, quanto mais se usa mais se valoriza. Todos os ativos e estruturas – sejam tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

BOM ÂNGELO, diz que para existir colaboradores com perfil empreendedor dentro das empresas, algumas condições se fazem necessárias tais como: “*estruturas menos rígidas, certo grau de informalidade nos relacionamentos, processo organizado de recepção, validação, implementação e recompensa de idéias, trabalho em equipe, entre outros*”.

Para este autor, essas condições ajudam aqueles que possuem um perfil empreendedor, a desenvolverem projetos, idéias, mudanças e transformações dentro das corporações. Na verdade, uma pessoa com talento e espírito empreendedor, não fica por muito tempo em uma empresa que não valoriza suas iniciativas. Uma grande ameaça se torna visível quando este fenômeno acontece e o ex-funcionário busca outro lugar onde possa explorar suas idéias, sendo este lugar 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, dificuldades no tratamento 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 várias outras. No atual ambiente de intensas mudanças e de alta competitividade, as organizações necessitam conhecer melhor determinados comportamentos que possibilitem gerar maiores ativos para o negócio. O novo paradigma que está se formando no meio acadêmico, é o comportamento do empreendedor corporativo.

6. O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR CORPORATIVO

Segundo BOM ÂNGELO, 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 oportunidades onde os outros enxergam dificuldades. Para DORNELAS (2003) 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 pensarem diferente, propor novas formas de se fazer certa 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 e estrutura organizacional da empresa, identificando e planejando ações de preparação do ambiente e da cultura organizacional.

Segundo FIALHO (2007) o empreendedor tem necessidade de atingir o sucesso pessoal que será uma consequência do sucesso do empreendimento. Essa necessidade está intimamente relacionada com a realização pessoal e a organização da empresa.

As empresas que valorizam e investem em seus colaboradores que possuem características empreendedoras, estão andando em direção ao sucesso. Porém essa alternativa de aumento de competitividade não é algo simples e rápido de se implantar. Existem condicionantes que necessitam ser considerados. A cultura organizacional é um componente importante a ser considerado.

7. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES CORPORATIVOS

Toda organização possui certa “cultura” ou seja, um padrão típico de comportamento dos seus membros (FILHO, 1998). Só conhecendo e diagnosticando a cultura da organização, estaremos embasados para implantar o conceito de empreendedorismo. A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e normas partilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam seus comportamentos e atitudes (MOTTA, 2003). Isto está ligado à natureza do trabalho, aos 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 o 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. 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 à cultura para a obtenção dos objetivos, e para isso, o papel das lideranças internas são fatores determinantes para obtenção dos resultados. Além da cultura, outro componente importante a ser considerado, é a estrutura organizacional que também influencia o comportamento das pessoas.

8. A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

“A organização é entendida como uma rede de tomada de decisões. A eficiência dessa rede dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais” (MOTTA 2003).

Segundo MINTZBERG (2001) a organização é mais do que simples estrutura e para ser eficiente precisa mesclar sua estrutura, práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um único pacote, para ajustar-se com sua estratégia. Entretanto, estratégias mudam e as organizações precisam acompanhar essa mudança. A estratégia precisa ser bem formulada para ajudar na alocação dos recursos da organização (MINTZBERG, 2001). Devem-se também selecionar os elementos da estrutura para se obter uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização, seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico que utiliza e assim por diante (MINTZBERG, 2003). A estrutura é uma ferramenta utilizada para alcançar o que se espera da empresa, para concretização do processo organizacional. Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a empresa alguns aspectos como responsabilidades, lideranças, motivações. Deve ser planejada considerando as funções de administração, como um facilitador para o alcance dos objetivos estabelecidos no plano estratégico. Conforme OLIVEIRA (2006) quando a estrutura é estabelecida com base no plano estratégico, cada unidade desenvolve suas tarefas visando os objetivos da empresa e se os profissionais entendem seu papel e atuação na empresa, as comunicações

fluem de forma mais espontânea e as equipes, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva. Para que isso ocorra, o plano estratégico precisa estar interligado com a estrutura organizacional, o que muitas vezes não acontece. Quando existe essa interligação, tem-se um excelente desempenho, quanto à qualidade das tarefas, responsabilidades e autoridades estabelecidas. O problema é que na maioria das vezes, as pessoas gostam de ver suas responsabilidades e níveis de autoridade bem definidos, mas não gostam de ser cobradas pelos resultados que devem alcançar, que são definidos no plano estratégico. Portanto para se obter uma estrutura eficiente, deve-se facilitar o fluxo de informações dentro da empresa, proporcionar maior poder para os que controlam o sistema, haver uma certa integração e comprometimento das pessoas com a estrutura, levando-se em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas no desempenho de sua função (OLIVEIRA, 2006). Uma estrutura bem utilizada é essencial para que as pessoas tenham maior motivação nos trabalhos, e comprometer-se com os resultados esperados (OLIVEIRA, 2006). Essas pessoas, que trabalham todas dentro da organização, para tomar suas decisões e agir, podem ser consideradas como influenciadoras que formam uma espécie de oposição interna, onde as pessoas competem entre si para determinar a distribuição de poder. Nas grandes empresas, os grupos responsáveis pela gestão, negociam diretamente orientações e diretrizes com os donos do capital, os acionistas, que se manifestam nos conselhos e nas assembleias criando uma cadeia de poder, assim a disputa desse poder torna-se uma batalha política e é comum em toda e qualquer estrutura organizacional.

“Até que ponto o gerente de cúpula bem-sucedido impinge suas idéias pela organização afora?”
(MINTZBERG, 2001)

O gerente de sucesso tem a sensibilidade quanto à estrutura de poder dentro da organização. Levando-se em consideração qualquer proposta de importância, ele pode planejar em uma escala, a posição dos indivíduos e unidades da organização, tendo o comportamento correto que vai do apoio completo e sincero à oposição disfarçada e determinada e às vezes amarga. Ele tem a habilidade de reconhecer a necessidade de lançar propostas e sabe que a organização não aceita todas e que somente um certo número vai se soltar do topo da pirâmide. Por mais que seja angustiante, sua tentativa de estimular a organização com um fluxo de suas próprias idéias, o gerente sabe que precisa trabalhar através dos elementos criativos em várias áreas da organização. O gerente sabe como avaliar propostas e como limitar o corte das diversas propostas. Portanto, é difícil o gerente encontrar uma proposta que seja apoiada por todos os setores da organização. *“O surgimento de apoio seguro em alguns setores quase sempre provoca forte oposição em outros”* (MINTZBERG, 2001). De acordo com KAPLAN (2006) as organizações ineficientes, as burocracias que dificultam o processo decisório e as disputas internas geradas pela mentalidade estreita e difundidas por todos os cantos da empresa são altamente visíveis e desestimulantes. As organizações estão lutando há muito tempo para encontrar as estruturas ideais para a gestão de suas estratégias. Acreditamos que a busca dessa estrutura perfeita permanecerá frustrante, a menos que as empresas alinhem sua estrutura com a estratégia. Conforme KAPLAN (2006) procurar trabalhar com estruturas mais horizontalizadas, pode ser uma saída, pois, as atividades funcionais são interligadas de forma mais transparente, como marketing, engenharia, operações, logística, qualidade e finanças. O formato horizontal pode facilitar o redesenho das atividades da empresa na forte busca de melhoria de desempenho e elevação de resultados. Esta tendência ao *downsizing*, que leva empresas a estruturas cada vez mais horizontalizadas, tem provocado grandes mudanças nos processos de trabalho dessas empresas, que estão buscando o *empowerment*, ato de delegar responsabilidades e poderes ao funcionário. Mas a empresa deve criar um ambiente propício

para que ele desenvolva suas características empreendedoras, conhecendo o ser humano, algo para o qual geralmente, as empresas estão pouco preparadas.

9. INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Segundo DORNELAS (2003) “características pessoais faz com que algumas pessoas persigam mais oportunidades que outras, mesmo tendo um comportamento empreendedor e exercendo sua liderança empreendedora”. Porém para este autor, isto se tornará muito mais efetivo se as organizações estiverem com uma cultura adequadamente preparada para incentivar esse comportamento de forma correta, estabelecendo mecanismos que possibilitem aos vários níveis da organização exercer o empreendedorismo corporativo. Toda organização desenvolve sua estrutura organizacional apoiada em três níveis, nas quais são desenvolvidas as várias atividades que geram os seus resultados, pois conforme demonstra a figura 2, o nível estratégico é responsável em definir as políticas e diretrizes para o negócio e toda a organização. O nível tático define como implementar políticas e estratégias no plano operacional, e o nível operacional executam os procedimentos. A forma piramidal que sempre dominou o processo de transformação necessita atribuir maior espaço à base dessa pirâmide. Isso reforça a importância dos líderes formais de alto escalão.



Figura 2 – Pirâmide Organizacional

Fonte: Oliveira (2000)

DORNELAS (2003) apresenta alguns mecanismos que os líderes podem utilizar para estimular um ambiente empreendedor:

- => A empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente;
- => Haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários, incluindo participação nos resultados;
- => Incentivar seus funcionários a melhorar o desempenho, serem ousados, sem punições por falhas;
- => Reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais;
- => Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais;
- => Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar / estimular a iniciativa e a experimentação;
- => Possibilitar altos níveis de *empowerment*;

=> Programar fundos corporativos para investimentos nos novos negócios;

A General Electric (GE), introduziu muitos programas na qual permitiu que muitas pessoas buscassem iniciativas mais efetivas e inovadoras, tais como: programa de *benchmarking* e melhores práticas para fomentar idéias e oportunidades; utilização intensiva de reuniões gerenciais para discutir idéias e formas de implementá-las; acelerou o processo de inovação; promoveu a “quebra de paredes” para reduzir barreiras organizacionais e melhorar a comunicação entre as áreas. Estas iniciativas empreendedoras tinham como princípios a velocidade, simplicidade e autoconfiança. Estudos demonstraram que os sucessos da GE principalmente nas inovações consideradas radicais, foram promovidos e /ou apoiadas por gerentes seniores, agindo como defensores de idéias e formatadores da cultura que possibilita a inovação. Com isto, temos um bom exemplo da influência da liderança na formação da cultura empreendedora nas organizações, bem como seu impacto no resultado do negócio.

O empreendedor corporativo agrega a criatividade com habilidades gerenciais e conhecimento dos negócios para identificar novas oportunidades. O empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas ao administrador tradicional.

10. DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Não é fácil para muitas organizações e pessoas superar em certas barreiras organizacionais, por mais que elas saibam que o empreendedorismo é a saída para o paradigma atual dos negócios. Para muitos, a mudança é algo perigoso, que irá mudar o status, tirar as pessoas da zona de conforto onde estão acostumadas. O argumento principal das pessoas é que a organização sempre fez as coisas do mesmo jeito e está dando certo, que “em time que está ganhando não se mexe” e muitas outras desculpas. Essas barreiras podem também estar relacionadas à estrutura da empresa, sua política, procedimentos e cultura organizacional.

Segundo PINCHOT (2004) numa empresa burocrática, cada funcionário realiza de acordo com a chefia, sua tarefa especializada. Todos trabalham juntos por um mesmo objetivo, criar valor para o cliente e acionistas. “Em uma burocracia tradicional, dizem aos trabalhadores: Não pense. Apenas aperte estes dois parafusos quando a máquina passar pela linha de montagem. Cada um será responsável por sua tarefa específica e o chefe verificará se vai aparecer um carro no final da linha de produção”.

DORNELAS (2003) diz que aquele que segue regras e evita surpresas, é mais valorizado do que aquele que tenta inovar através de projetos fora do ambiente “normal” da organização. Os principais entraves para se instaurar uma cultura empreendedora passam pela rigidez dos processos de aprovação e decisão, gerentes mesquinhos e egoístas, falta de espírito de equipe, delimitações impostas pelas descrições de cargo, obediência irrestrita às normas e padrões internos, pouca ou nenhuma tolerância a erros e fracassos, falta de orçamentos para empreendimentos de risco, entre outros. Com esse pensamento as empresas podem estar matando idéias que poderiam ser de grande valor para a organização no futuro.

Para DORNELAS (2003) “*Não deve haver discriminação sobre quem poderá participar, pelo contrário, deve-se incentivar a participação de todos, em equipes multifuncionais nas quais os participantes tenham perfis complementares*”. Para ele, muitos deverão saber alocar parte de seu tempo para o projeto e continuarem a fazer o que sempre

fizeram, sem perda de desempenho. DORNELAS (2003) diz que seria interessante que as empresas tivessem uma cultura empreendedora em todos os níveis organizacionais, porque é de extrema importância o envolvimento e o bom relacionamento entre os setores da empresa, desde a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, vendas, produção, até o relacionamento com o consumidor. Mas as empresas são avessas a essa cultura, é muito difícil novos projetos serem aceitos e aprovados pelas áreas organizacionais, porque existem aqueles que são contrários ao desenvolvimento de projetos fora da área, surgem intrigas internas e discussões entre o pessoal que analisa as necessidades do consumidor com o pessoal de vendas e os responsáveis pela produção. As empresas são feitas de estruturas hierárquicas e burocraticamente institucionalizadas que acabam barrando projetos inovadores que poderiam trazer ganhos reais à empresa.

Muitas pessoas se frustram com o fato de que suas idéias não estão sendo usadas nos processos de tomada de decisão relacionados com os seus conhecimentos. Seus gestores, mais próximos da alta cúpula, estão demasiadamente preocupados com o cenário corporativo da estratégia, mais amplo e abrangente, perdendo contato com as decisões de pequeno porte, tomadas diariamente, e tampouco permitem que os funcionários de níveis inferiores tomem decisões nesse sentido. Se por um lado gerentes de qualquer nível acreditam ser impossível que um funcionário médio tome decisões de qualidade, por outro, alguns poucos tomadores de decisão substituem a inteligência da organização, gerando resultados medíocres.

Os empreendedores corporativos querem estar à frente das mudanças, querem criar algo novo, têm um desejo forte de autonomia e independência e são autoconfiantes. Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.

Têm sido feitas muitas tentativas de mudar as estruturas organizacionais para promover o desenvolvimento de uma cultura voltada à criatividade e inovação. As organizações estão presas e arraigadas à cultura e filosofia de gestões ultrapassadas, que não condizem com as necessidades atuais das empresas nem com o dinamismo e o fluxo de mudanças. O envolvimento de todos os integrantes de uma organização na busca pelo melhor caminho a ser seguido pelas empresas torna-se uma tarefa essencial a sua sobrevivência. É aí que entra a figura do empreendedor corporativo. Profissionais com iniciativa, visionários, sem medo de tentar e que aprendem com os erros, determinados, criativos, ousados e capazes de mobilizar recursos e implementar novos negócios dentro do ambiente corporativo. São as melhores maneiras de se estabelecer essa vantagem competitiva definitiva. No entanto, para que uma organização consiga reter seus melhores inovadores, é preciso dar condições para que esses empreendedores corporativos possam conceber visões de negócios e transformá-las em realidades lucrativas para a organização.

11. CONCLUSÃO

O Empreendedorismo corporativo tem se mostrado como uma força que impulsiona as empresas que querem atingir o sucesso e continuar no mercado. As empresas precisam mudar sua postura em relação aos colaboradores que tem um perfil empreendedor, pois são pessoas com características especiais, na qual agregam valores ao negócio. Desenvolver uma cultura empreendedora na organização deve fazer parte do plano estratégico de qualquer empresa que busca a competitividade neste mercado globalizado. Porém, para isso a organização deve identificar as influências que poderão alavancar o processo, principalmente as restritivas, pois são muitas e significativamente fortes a ponto de impossibilitar o sucesso das iniciativas. A educação empreendedora desenvolve uma postura direcionada, a uma maior independência e um perfil mais arrojado que leva o indivíduo a ser um profissional,

criativo, destemido, com visão de futuro, com capacidade de ser um verdadeiro agente de mudanças.

Quando o sonho da educação empreendedora massificada acontecer, tanto os componentes dos níveis estratégico, tático e operacional terão naturalmente um perfil empreendedor, possibilitando então que a sociedade busque outros paradigmas na busca da contínua evolução da sociedade.

12. REFERÊNCIAS

ABRANCHES, R.S.; KARINA, D. Empreendedorismo Corporativo: Uma mudança no comportamento organizacional para obtenção da competitividade. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - Seget. Resende - RJ. 2005.

BOM ÂNGELO, E. Fazendo a diferença. Arquivo da Gestão RH, on-line, n.55, ano x, novembro-dezembro, 2003. Disponível em:

http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/comp_069.php. Acesso em: 07 de agosto 2008.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Ed. Campos, p. 14,15,1998.

DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 8, 9, 11, 13, 14, 15, 35, 38, 52, 54, 2003.

FIALHO, F.A.P.; MONTIBELLER, G.; MACEDO, M.; MITIDIARI, T.C.. Empreendedorismo na era do conhecimento. Florianópolis: Ed. Visual Books, p. 26, 36, 2007.

FILHO, J.C. O&M integrado à informática. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, p.6,14,20,21,22,38,1999.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 30,297, 2006.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, p. 13, 2003.

_____. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 20,49,133, 2001.

MOTTA, F.C.P. Teoria das organizações: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 12,40, 2003.

OLIVEIRA, J.F. Sistemas de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Ed. Érica, p. 5, 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, p. 14,15,16,70, 2006.

PINCHOT, G. Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, p. 19,40, 2004.

ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Ed. LTC, p. 5,9,34,1998.