

Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores

Ana Maria Bueno (CEFETPR/PG) ana@pg.cefetpr.br
Dr.^a Magda L.G. Leite (CEFETPR/PG) magda@pg.cefetpr.br
Dr. Luiz Alberto Pilatti (CEFETPR/PG) lapilatti@pg.cefetpr.br

Resumo

Muitos estudos tem sido realizados para explicar o comportamento empreendedor e os aspectos relacionados ao empreendedorismo. Estudar o empreendedorismo é estudar a comportamento do ser humano diante dos desafios. O objetivo deste artigo é apresentar, a partir de uma revisão teórica sobre o assunto algumas características relacionadas ao comportamento empreendedor tão necessário nesse novo ambiente de negócios, onde organizações e gestores são obrigados a adaptar-se a mudanças contínuas. Além disso, o presente estudo discute o processo de transformação dos gerentes em profissionais empreendedores tão necessários neste novo cenário onde as empresas estão inseridas. Conclui-se, portanto que a chave para o sucesso da organização é a administração da organização, principalmente quando este depende do desenvolvimento do comportamento de empreendedores.

Palavras chave: Empreendedorismo, comportamento, transformação.

1. Introdução

Um novo ambiente de negócios está surgindo, levando as organizações empresariais a um processo de transformação tanto na maneira de realizar seus negócios, quanto na sua própria estrutura interna. Esse ambiente é decorrente da crescente globalização, do alcance da maturidade de amplos segmentos do mercado e do grande avanço das telecomunicações, da capacidade de difusão de informações e do uso intenso da tecnologia da informação e da gestão que tem provocado mudanças na natureza do próprio trabalho.

Com o desenvolvimento econômico o contexto de atuação das empresas torna-se cada vez mais complexo. A grande quantidade de produtos e serviços disponíveis revelam um mercado consumidor mais exigente por preço, qualidade e inovação. Com isso, as empresas estão mudando seus procedimentos, buscando agregar valor aos produtos e serviços, incorporando inovações, procurando adaptar-se a esse novo ambiente que se apresenta. Criar sempre novos produtos requer muita criatividade e inovação, a começar pelo projeto, que deve satisfazer as necessidades dos clientes sob condições de prazo, qualidade e custos.

Os gestores são obrigados a adaptar-se a esse novo cenário procurando o máximo possível de ajuda e aumentando significativamente o uso de ferramentas como informatização, automatização, benchmarking, gestão participativa, inovação tecnológica, empowerment, alianças estratégicas, downsizing, desenvolvimento sustentável, entre outras, não apenas como simples estratégias, mas como estratégias inovadoras na busca de sua sobrevivência.

Outro fator essencial é a relação com o cliente. Estar junto ao cliente não é simplesmente função do marketing, mas o objetivo da empresa na conquista e permanência no mercado.

Segundo Leite (2002), várias ferramentas estão sendo usadas pelos empreendedores, principalmente em empresas de base tecnológica. Essas ferramentas por si só não são capazes de desenvolver a capacidade empreendedora mas são capazes de desenvolver e revelar um novo espírito empreendedor.

Além do uso de todas essas ferramentas é necessário que ações sejam tomadas. Essas ações

dependem das atitudes de seus gestores, da maneira como se comportam e se relacionam com os seus subordinados.

Empresas de sucesso estão reconhecendo e privilegiando profissionais com características empreendedoras. Para Dolabela (1999), os economistas estão percebendo as características empreendedoras, os empreendedores criam um novo modelo de sistemas de valores na sociedade, onde os comportamentos individuais dos seus participantes são fundamentais, portanto, a ação do empreendedor é a base do desenvolvimento econômico. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas passam a exigir de seus profissionais características empreendedoras.

É neste contexto que o artigo procura discutir algumas características relacionadas ao comportamento empreendedor. O objetivo é avaliar como pode ocorrer o processo de transformação dos gestores em profissionais empreendedores e o que isso pode afetar na estrutura organizacional da empresa.

2. A necessidade do comportamento empreendedor

Como rápidas mudanças estão ocorrendo em vários setores, econômicos, políticos e até mesmo culturais, o trabalho dos profissionais está sendo redefinido. Nesse contexto de crescente globalização e competitividade, as empresas têm buscado formas concretas e objetivas de se adaptar a essas transformações.

A nova realidade de competição leva a uma série de transformações, não somente nas imagens e valores, mas também mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Os novos tempos requerem novas atitudes, novas estratégias. As empresas têm de repensar sua missão e seus métodos de atuação. Dessa forma, não adianta somente a teoria da inovação. Para Pinchot (1989), “a inovação quase nunca acontece em grandes organizações, sem que haja um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer”.

Segundo Vico (2001), durante muito tempo as organizações foram objeto de estudo de muitos pesquisadores. Esses estudos mostravam tendências para o futuro dessas organizações. Porém, com as constantes mudanças e as crises que surgiram, as organizações foram forçadas a desenvolver novas práticas organizacionais para adequar-se a novos processos de gestão organizacionais e às suas próprias condições.

Num mundo globalizado é crescente a necessidade de competência e profissionalismo. Em meio a todas estas transformações o ser humano pode ser um dos fatores responsáveis pela competitividade permanente da organização. Somente um profissional capacitado e qualificado pode produzir um serviço de qualidade. Por outro lado, os métodos de gestão são cada vez mais rápidos e ágeis. Para os gestores o desafio é se adaptar a todas essas exigências de desempenho.

Nesse novo tempo o conhecimento torna-se o bem mais importante dentro de uma organização. Porém conhecimento só não basta. É preciso por em prática e fazer. Isso decorre muitas vezes do espírito empreendedor. Segundo Drucker (1989), os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento do espírito empreendedor. Portanto, podemos observar a importância do comportamento empreendedor e das características empreendedoras.

2.1. Comportamento empreendedor e características empreendedoras

Para Thimmons (1985), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”, quando o termo empreendedorismo é usado deve-se pensar em uma alternativa para o gerenciamento de empreendimentos.

Segundo Drucker (1987), “o trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente”, portanto a transformação dos negócios de hoje parece depender significativamente dos seus gestores.

Existem muitas definições para o empreendedorismo. O termo empreendedor (*entrepneuer*) tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Foi utilizado pela primeira vez por Jean Baptist Say, um economista francês, com o objetivo de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos. (DRUCKER, 1987).

Para Filion (1991), o empreendedor é a “pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente”.

O empreendedor possui características que o diferenciam e está empenhado em aperfeiçoá-las. É a pessoa que quer aprender e busca o autoconhecimento e atualização em relação ao meio em que atua.

Algumas necessidades acabam influenciando o comportamento e a vida do empreendedor. Um fator que pode ser considerado é a relação existente entre chefes/subordinados e os mecanismos utilizados para satisfazer as necessidades de aprovação, independência e auto-realização. O modo que o gestor conduz esse relacionamento pode influenciar o comportamento organizacional.

Algumas qualidades e valores acompanham um empreendedor durante toda sua vida, outros são adquiridos com a experiência. Segundo Morais (2000), alguns nascem empreendedores, outros têm que se esforçar, mas nem todos os que se esforçam conseguem chegar lá.

Não é fácil ser um empreendedor, cabe ao gestor ser e propiciar condições para que os empregados tenham prazer com seu trabalho. Não é só traçar estratégias e cobrar resultados.

O empreendedor é dotado ainda de outras características. Para Dornelas (2001), além dos atributos encontrados em administradores, os empreendedores são visionários, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e construtores do próprio destino, acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso nos negócios, possuem liderança incomum, sabem construir uma rede de relacionamentos externos à empresa, planejam cada passo do negócio, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade pela qual o empreendimento encontra-se inserido, em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Para Morais (2000), os empreendedores possuem atitudes inteligentes. Eles aproveitam as oportunidades, não esperam as oportunidades surgirem repentinamente. Por terem o sucesso como objetivo, eles esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Essas pessoas não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e possuem disposição e coragem para enfrentá-los. Conseguem ter uma atitude mental direcionada para a realização de suas vitórias, possuem bons canais de comunicação com a sua equipe, baseados na confiança recíproca.

Características empreendedoras e comportamento empreendedor são necessários aos gestores dentro de uma organização. Porém, o surgimento natural de empreendedores qualificados não

é suficiente para a atual sociedade. Assim torna-se necessário motivar as pessoas para este comportamento. O processo educacional é um dos caminhos para isso.

Outro caminho pode estar relacionado com a transformação do conhecimento, aproveitamento de oportunidades e experiências, que leva ao surgimento de novos empreendedores.

3. Transformando gestores em empreendedores

As mudanças tecnológicas aumentaram a necessidade de que gestores fossem mais habilidosos em suas tarefas, mais responsáveis pelo seu desempenho e mais envolvidos em sua melhoria. As mudanças tecnológicas fizeram com que as organizações revissem seu verdadeiro papel no mundo dos negócios, de maneira que cada função se desenvolvesse e se organizasse da melhor forma para se adaptar as mudanças.

O enfoque do papel das pessoas na organização e sobre o valor do seu conhecimento mudou, demandando novas formas e tecnologias de gestão.

Uma organização é o reflexo dos objetivos de seus gestores, que determinam a forma como a organização será conduzida. Portanto, a compreensão do comportamento organizacional é essencial para o entendimento do processo humano das decisões acerca do empreendedor.

Desta forma, o ambiente de trabalho é o local adequado para o desenvolvimento e crescimento profissional. Para tanto é necessário que existam mecanismos de estímulo para que isso aconteça.

Em uma sociedade onde atitudes e comportamento empreendedor estão sendo privilegiados, como transformar esses gestores em empreendedores?

Não existe uma receita mágica para essa transformação, mesmo porque estamos tratando de seres humanos e portanto complexos. Mas existem valores que impulsionam para os resultados e para a realização de objetivos.

Um dos meios de transformação é através da educação tradicional. Não se trata de introduzir novos cursos, mas sim, mudar a maneira de ensinar o que já está definido, enfatizando o desenvolvimento do indivíduo. Criar um ambiente favorável ao pensamento empreendedor possibilita a geração de novos empreendedores.

Outro meio de tornar-se empreendedor é aprender o comportamento empreendedor. Isso acontece de maneira gradativa, a partir de experiências vivenciadas no cotidiano, problemas e situações onde o gestor deve tomar decisões, analisar, refletir e correr riscos. É um aprendizado contínuo e constante dentro da própria organização

O empreendedor possui várias necessidades que influenciam e alteram seu comportamento. Para que os valores individuais sejam respeitados, é preciso que os valores organizacionais também sejam considerados.

Os gestores são dependentes das pessoas que fazem parte da organização na obtenção de conhecimento devido a velocidade na troca de informações. A necessidade de informações gera um ambiente que proporciona um relacionamento onde a liberdade de ação de funcionários deve estar presente para que a criatividade e a produtividade possam ser desenvolvidas. É necessário que a troca de informações ocorra constantemente.

Parece latente a qualificação das pessoas que atuem de forma efetiva como agentes de

mudanças. A existência de indivíduos conhecidos como empreendedores torna-se a base para o desenvolvimento das organizações.

Para Filion (1989), a fim de seguir a lógica do que é e do que faz o empreendedor, deve-se levá-lo a definir para si mesmo as suas necessidades de aprendizagem em função da visão do que quer realizar.

Outro fator que contribui para a formação de empreendedores e para a compreensão do fenômeno é a motivação. Os indivíduos são motivados devido à necessidade de realização e poder. O sucesso talvez esteja muito mais relacionado com o próprio comportamento do que ao processo de gestão aplicado pelo empreendedor.

A identificação dos fatores de sucesso de empreendedores devem se basear na análise do seu perfil. As diferenças entre as pessoas, influencia nas decisões. Diferentes decisões são tomadas por pessoas e levam ao sucesso ou ao fracasso de um empreendimento. Desta forma o processo de tomada de decisão também reflete as idéias de empreendedores. Portanto a compreensão do comportamento organizacional é essencial para a sobrevivência de uma organização. Segundo Filion, (1999), aí está a importância das características individuais dos empreendedores neste sistema complexo e a necessidade do seu comportamento ser consciente com as características de suas atividades nos níveis individual e grupal.

Portanto, entre os fatores que compreendem o processo de tomada de decisão empreendedora, além do comportamento individual, está o relacionamento na organização como um todo. Através do relacionamento com a organização e com o meio ambiente, a empresa consegue sobreviver. Por isso, as características empreendedoras são importantes no processo e no comportamento empreendedor. O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos trazendo para as organizações um maior desempenho.

4. Considerações Finais

Constantemente temos observado uma invasão de mudanças que impactam não somente na economia, mas também nas organizações. A relação capital *versus* forma de trabalho também se transformou. Hoje, as modificações são constantes e muito rápidas, porém as organizações têm que estar preparadas para competir.

O principal fator que limita o futuro de uma organização não é o capital, nem a tecnologia, nem o mercado. A chave é a administração da organização, principalmente quando depende do desenvolvimento do comportamento de empreendedores em todos os níveis da organização. Portanto características como motivação, determinação e tomada de decisão são essenciais para esses indivíduos ditos empreendedores.

Sabe-se que o conhecimento está em alta. Porém apenas conhecimento não é suficiente. É preciso capacitar os profissionais, pois será um ponto fundamental para a sobrevivência da empresa neste novo tempo.

É necessário contar com pessoas pró-ativas que possam ousar, correr riscos, mas que encontram soluções para os problemas.

É evidente que deve haver por parte das empresas um ambiente favorável para que estas práticas aconteçam. O sucesso da empresa está diretamente relacionado aos seus funcionários, responsáveis pela qualidade de seus produtos e serviços. Também é importante compreender o comportamento organizacional para garantir o sucesso. A competitividade de um país

depende da capacidade de inovação tecnológica dos seus empreendedores, que criam ativamente invenções, investem maciçamente em inovações, desafiam as abordagens tradicionais à gestão e a estratégia de negócios e, talvez, até mesmo os papéis dos negócios e do governo.

Aprendemos depois de muitas mudanças que os modelos de gestão organizacionais mudaram mais rapidamente que a capacidade de nos adaptar a eles, e que as pessoas, ou seja, os profissionais são o patrimônio das organizações, Por isso, entender o que essas organizações esperam de seus profissionais é muito importante.

Além da compreensão do comportamento organizacional, é importante compreender o comportamento individual dos seus gestores, para que esses empreendedores possam fazer do seu comportamento empreendedor e das suas características empreendedoras ferramentas para o sucesso da organização, tanto no nível individual como num trabalho em equipe.

A transformação de gestores em empreendedores é necessária para o desenvolvimento da organização, isso decorre do entendimento do papel desse profissional dentro de seu ambiente de trabalho e também das relações interpessoais. Desenvolver características empreendedoras é necessário, porém devem ser desenvolvidas dentro de um processo empreendedor.

Essa transformação de gestores em empreendedores acontece no dia-a-dia. De maneira gradual, em função das experiências vivenciadas e das necessidades exigidas desse profissional no seu cotidiano. Além disso, são a peça fundamental para o desenvolvimento da organização.

Os gestores são essenciais para facilitar a aprendizagem organizacional, sendo o elo de ligação dentro das organizações. A transformação se dá então, pelo comprometimento, pela motivação, pelas atitudes, pela personalidade e pela capacidade de aprendizagem deste indivíduo, com a organização. Desta forma podemos compreender o processo empreendedor. É o comportamento empreendedor que leva o empreendedor ao sucesso. Ações são mais eficientes do que palavras. Cabe a esses indivíduos saber como e onde agir.

Referências

- DOLABELA, F. (1999) - *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura.
- DORNELAS, J. C. A. (2001) - *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, Peter F. (1987) - *Inovação e Espírito Empreendedor* - Entrepreneurship. São Paulo: Editora Pioneira.
- DRUCKER, P. F. (1989) - *As novas realidades*. São Paulo: Pioneira.
- FILION, L. J. (1991) - O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, jul/set, p. 63-71.
- FILION, L. J. (1999) - Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, abril/julh. , p. 5-28.
- LEITE, Emanuel. (2002) - *O fenômeno do empreendedorismo*. 3ª edição. Recife: Bagaço.
- MORAIS, C. (2000) - *Atitudes de empreendedores*. Rio de Janeiro: Quality Mark.
- PINCHOT III, Gifford. (1989) - *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor* São Paulo: Harbra.
- TIMMONS, Jeffrey. (1990) – *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 4ª. Edição.
- VICO, Antonio. (2001) - *Gestão da Tecnologia e Inovação*. Manãs- São Paulo: Érica.