



COBENGE 2005

XXXIII - Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia

"Promovendo e valorizando a engenharia em um cenário de constantes mudanças"

12 a 15 de setembro - Campina Grande Pb

Promoção/Organização: ABENGE/UFPE

EMPREENDEDORISMO INOVAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Odacir Miguel Tagliapietra - Odacir.tagliapietra@pucpr.br, PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Avenida da União, 500 – Jardim – Coopagro – Toledo–PR
Cep: 85902532
UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – tagliapietra@unioeste.br
Rua Universitária, 2069, Cascavel, PR
Cep: 85819-110

Marcio Nakayama Miura - PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Geysler Rogis Bertolini – geysler@unioeste.br

Ligia Maria Heinzmann – ligiamaria@unipar.br - UNIPAR – *Universidade Paranaense*
Avenida Parigot de Souza, 3636, Toledo, PR
Cep: 85903-170

Osmar Possamai – UFSC – possamai@deps.br

Resumo: *O presente trabalho tem por objetivo analisar a importância do ser empreendedor para busca de novas oportunidades de negócios no ambiente de constantes mudanças. O profissional empreendedor não está somente limitado a formular novos projetos, mas também na identificação de novas oportunidades e, na criação de novos produtos e serviços diferenciados para torná-los competitivos. Para isso, a empresa deve proporcionar um ambiente adequado e, os recursos necessários para que as pessoas possam desenvolver o espírito empreendedor. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, a todo instante, as organizações necessitam desenvolver uma cultura de mudanças, para que as inovações tecnológicas sejam facilmente aceitas e incorporadas na dinâmica organizacional. Por isso, deve-se abandonar as estruturas organizacionais rígidas com alta concentração de poder, pois esta configuração torna a mudança lenta e inibem o surgimento do espírito empreendedor, característica esta, fundamental para tornar as empresas competitivas, a partir das inovações que agregam valor aos produtos ou serviços. Também, a maximização dos recursos proporcionados pela inovação tecnológica somente é possível, na medida em que as pessoas tenham condições de expressarem suas vontades e iniciativas em relação às atividades relacionadas a seu trabalho. Portanto, o presente trabalho propõe destacar a importância do desenvolvimento do espírito empreendedor no ambiente altamente competitivo que as empresas estão inseridas e a necessidade.*

Palavras-chave: Espírito empreendedor, Mudanças, Inovações tecnológicas

1. INTRODUÇÃO

A mudança, para a maioria das pessoas, é encarada como uma situação de medo e angústia, pois ocorre uma desestabilização do que até então era considerada a rotina do dia-a-dia. Os empreendedores ao contrário, em todas as épocas, tinham na mudança uma visão diferente, ou seja, mudança para o empreendedor representa oportunidade para inovar e agregar valor aos produtos e serviços.

No mundo globalizado caracterizado pela alta competitividade entre as organizações, cada vez mais as organizações terão que encarar as mudanças como algo natural.

O espírito empreendedor no contexto de mudanças e avanços tecnológicos, é uma das características importantes para o sucesso profissional.

As inovações tecnológicas cada vez mais estão acelerando a competitividade entre as organizações. As novas ferramentas que surgem a todo o momento, deve ser maximizada. Por isso, necessita-se de pessoas capacitadas com percepções acuradas para identificar as oportunidades de mercado.

As empresas também devem adequar as estruturas e as filosofias administrativas a nova realidade do mercado, ou seja, deve-se propiciar um ambiente onde as pessoas possam participar ativamente nas discussões sobre a melhor maneira de se realizar determinada tarefa.

O ambiente de mudanças não permite que somente algumas pessoas tenham a autoridade para resolver problemas e tomar decisões. Todas as pessoas, dentro de determinadas limitações, devem possuir a liberdade para pensar e decidir os rumos da organização.

O espírito empreendedor surge na medida em que as pessoas estejam integradas ao ambiente organizacional tendo autonomia para discutir, avaliar e decidir sobre questões relativa ao seu trabalho.

Por isso, esse trabalho pretende fazer uma reflexão sobre as três variáveis: empreendedorismo, inovação e mudança organizacional, pois na medida em que as empresas desenvolvem a cultura da mudança as inovações tecnológicas são aceitas com naturalidade e o espírito empreendedor é desenvolvido entre as pessoas.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer que assume riscos e começa algo novo. Todo o empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo a mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. (DORNELAS, 2001)

Todos os avanços da sociedade ou da própria humanidade se devem a empreendedores. Os seres humanos, por sua própria natureza, possuem iniciativas, são criativos, ousados e possuem responsabilidades. Estas qualidades humanas são cada vez mais desejadas no contexto organizacional.

Para ROBBINS (2000), o espírito empreendedor é um processo pelo qual os indivíduos procuram oportunidades, satisfazendo necessidades e desejos por meio da inovação, sem levar em contas os recursos que controlam no momento.

De acordo com CHIAVENATO (2004), “o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades (...) por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança...”

Para LONGENECKER; MOORE; PETTY citado por CHIAVENATO (2004), três características básicas identificam o espírito empreendedor: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

DRUCKER citado por ROBBINS (2000), descreve um gerente empreendedor como alguém confiante em sua capacidade, que aproveita as oportunidades de inovação e que não só espera as surpresas, mas a capitaliza.

Essas características não são inatas e por isso, todas as pessoas em qualquer setor, podem desenvolver o espírito empreendedor, pois a criatividade e a necessidade de estar constantemente buscando novas maneiras de se interagir com as pessoas e as coisas que os rodeia, além da rotina diária, está presente em todas as pessoas. Por isso, toda aquela pessoa que busca agregar valor a um determinado trabalho, a partir das características citadas acima, pode ser considerada uma empreendedora.

Os paradigmas existentes, em relação ao empreendedorismo, estão relacionados os grandes executivos que descobrem novos produtos que geram impacto no mercado e assim por diante. Mas ao contrário, muitas das idéias que podem agregar valor, reduzir custos e melhorar processo produtivos se originam de profissionais anônimos que estão trabalhando nos diversos níveis da organização. Neste sentido, é necessário que se desenvolva um ambiente propício à participação das pessoas nas decisões sobre a melhor maneira de se realizar determinada tarefa.

Para ROBBINS (2000), um dos tópicos mais pesquisados sobre empreendedorismo tem sido a questão dos traços psicológicos que os empreendedores podem ter em comum. Foram descobertos traços como disposição para trabalhar duro, autoconfiança, otimismo, determinação e um alto nível de energia, além de uma elevada necessidade de realização, uma forte crença de que você é capaz de controlar seu próprio destino e um desejo de correr risco. O espírito empreendedor tende a florescer em ambiente apoiador, como numa cultura que atribua alto valor a ser chefe de si mesmo e a obtenção de sucesso pessoal.

Nota-se que as práticas adotadas por muitas empresas estão defasadas, pois não priorizam o livre fluxo do conhecimento, tendo ainda uma forte influencia da cultura autoritária e baseada no intenso formalismo. O espírito empreendedor se desenvolve quando as estruturas são flexíveis e nos ambientes onde os meios de comunicação são eficientes e as pessoas são sempre solicitadas para participar das decisões sobre as tarefas que envolvem o dia-a-dia de seu trabalho.

De acordo com VIEIRA (2002), não existe no Brasil a cultura de enxergar o empreendedorismo como uma carreira. Segundo o autor, a cada dia que passa jovens saem das faculdades sem capacidade de elaborar boas idéias e pensar por conta própria. Eles passam anos amassando bancos com suas teorias, mas não procuram associar essas teorias com a realidade cotidiana.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnica envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir Know-how técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle as ações a empresa e ser um bom negociador. As características pessoais podem incluir: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientados para a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário. As habilidades mencionadas e os objetivos gerais anteriormente expostos formam a base para a ementa de um curso de empreendedorismo. (DORNELAS, 2001)

Segundo CHIAVENATO (2004), as oportunidades de negócio precisam ser identificadas e exploradas pelo empreendedor. Mas nem todas as oportunidades de negócios

são adequadas para o empreendedor, pois nem sempre é ideal para todos os empreendedores, mas apenas para alguns deles pela compatibilidade com suas características individuais. O empreendedor deve fazer uma introspecção para auto-realização, no sentido de ver se as oportunidades de negócios são compatíveis com suas características pessoais.

Muitos fracassos poderiam ter sido evitado se o profissional fosse capaz de fazer uma auto-análise e, com isso pudesse agregar o capital disponível para investir em determinado negócio às suas características individuais.

De acordo com LEITE (2004), a ousadia é a maneira registrada dos verdadeiros empreendedores. Trata-se de uma virtude difícil de ser encontrada na maioria das pessoas, pois ser ousado significa romper barreiras e costume arraigados na sociedade e enfrentar percalços no atribulado caminho rumo ao sucesso.

Segundo o mesmo autor o empresário que almeja o sucesso precisa reunir uma série de habilidades pessoais, citadas a seguir:

Criatividade – todo o empreendedor gosta de criar e de testar coisas novas, mesmo trazendo um certo risco.

Obstinação - as pessoas devem acreditar em seus sonhos. Obstinação é a força interior que move o empreendedor e o faz arriscar apesar das opiniões contrárias.

Inconformismo – o empreendedor inteligente não aceita a mesmice e não se submete à mediocridade. Sua mente está permanentemente em ebulição, oferecendo soluções criativas para os problemas empresariais

Gosto por desafios – o empreendedor sente necessidade de sobressair em relação aos outros. Por isso, ele encara os desafios como estímulo necessários para superar a si mesmo e lutar por um lugar no sol.

Busca por excelência – o empreendedor deseja ser melhor em tudo, pois sabe que a concorrência faz parte da vida e deve ser encarada com respeito

Equilíbrio – o empreendedor possui equilíbrio para recomeçar e reconstituir a partir dos escombros

Coragem – na hora de agir, o empreendedor subjuga o medo de erros e, com isso, aumenta as chances de sucesso.

Paixões – o empreendedor sente-se estimulado pelas suas idéias. Ele acredita que se colocadas em prática trarão a compensação tão almejada pelos empresários: lucro, o prazer e a vitória.

Apesar de possuir muitas características favoráveis ao sucesso, os empreendedores também fracassam em determinadas situações. Porém o fracasso para eles tem conotação diferente dos fracassados ou perdedores. Segundo BENNETT (1992), os empreendedores podem aceitar o fracasso porque sabem que da próxima vez estarão mais experientes, segundo o autor, na realidade de o fracasso for encarado como uma lição, nunca se perde, mas somente poderá melhorar

3. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

A inovação é o uso de novas idéias para melhorar os processos ou para diferenciar os produtos ou serviços. A empresa precisa ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça. A organização, para inovar, necessita de elementos capazes para aceitar os desafios da inovação, bem como deve destinar recursos financeiros à inovação do negócio. (DRUCKER, 2003)

De acordo com o mesmo autor, tornou-se quase um clichê para os historiadores da tecnologia aceitarem que uma das grandes realizações do século XIX foi a “invenção da invenção”. Antes de 1880, mais ou menos, a invenção era um mistério; os livros do começo do século XIX falavam incessantemente do “lampejo do gênio”. O próprio inventor era uma figura meio romântica, meio ridícula, remexendo coisa num sótão solitário. Ao redor de 1914, quando estourou a primeira guerra mundial, a “invenção” tornou-se “pesquisa”, uma atividade

sistematizada, com um propósito determinado, planejado e organizada e com um alto grau de previsibilidade dos resultados almejados e das possibilidades destes serem alcançadas.

Coisa semelhante precisa ser feita agora em relação à inovação. Os empreendedores precisarão aprender a praticar a inovação sistemática.

Todos os avanços das ciências tiveram grande salto na medida em que se descobriu o método científico, ou seja, não basta apenas idéia mirabolante originada de uma pessoa dotada de todas as características pessoais do empreendedor já mencionadas, é preciso além disso, disciplina e organização, e a utilização de métodos adequados a cada situação.

Conforme (DRUCKER, 2003), “os empreendedores bem sucedidos não esperam até que recebam o ‘beijo da musa’ e este lhes dê a ‘idéia brilhante’. Eles põem-se a trabalhar. Em resumo eles não buscam a ‘sorte grande’, a inovação que irá ‘revolucionar a indústria’, ‘criar um negócio de bilhões’, ou ‘tornar alguém rico da noite para o dia’ ”.

O autor ainda destaca, a disciplina da inovação é à base de conhecimento do empreendimento é uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras. A inovação sistemática significa o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora. Quatro destas fontes estão dentro da instituição. Elas são, portanto, visíveis, principalmente para quem está dentro de determinado setor. Elas são, basicamente, sintomas. Porém, elas são indicadores bastante confiáveis de mudança que já ocorreram ou que podem ser provocadas com um pequeno esforço. Essas quatro fontes são: “o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade do processo e mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado que apanham a todos desprevenidos”. (DRUCKER, 2003)

Todas as inovações necessitam ser avaliadas para verificar a sua eficácia. Muitas inovações necessitam de longo período de tempo para proporcionar resultados efetivos para as organizações. Neste sentido, novos empreendimentos necessitam constantemente de avaliações para analisar sua eficácia.

Somente se avaliarmos o desempenho empreendedor de uma empresa, o empreendimento se transformará em ação. Os seres humanos são propensos a se comportar conforme o que se espera deles. Nas avaliações normais da empresa, o desempenho inovador é conspícuo por sua ausência. No entanto, não é especialmente difícil elaborar um sistema de avaliação, ou pelo menos de julgamento de desempenho empreendedor e inovador que se inclua nos controles da empresa. (DRUCKER, 2003)

O autor destaca três passos de avaliação do desempenho empreendedor inovador:

1. Feedback de resultados face às expectativas, isto é, descobrir o que estamos acertando. O feedback é necessário para as tentativas inovadoras, o desenvolvimento e introdução de um novo programa de segurança, ou um novo plano de remuneração. Quais são as primeiras indicações de que a nova tentativa provavelmente está em dificuldade e precisa ser reconsiderada? E quais são as indicações que nos permitem dizer que essa tentativa, embora parecendo encaminhar para dificuldades, na realidade está indo bem mas também que ela pode levar mais tempo do que o previsto originalmente?

2. desenvolver uma revisão sistemática dos esforços inovadores em conjunto com intervalos de poucos anos, uma administração empreendedora examina todos os esforços inovadores da empresa e faz perguntas. Quais deles devem receber maior apoio, neste estágio, e deve ser empurrado? Quais deles abriram novas oportunidades? Quais deles, por outro lado, não estão dando resultados esperados, e o que devemos fazer? Chegou a ocasião de abandoná-los ou, ao contrário, chegou a ocasião para redobrar esforços, mas com que expectativa e qual o prazo fatal?

3. Finalmente, a administração empreendedora impõe a avaliação de todo o desempenho inovador da empresa face ao seu desempenho empresarial como um todo. A cada cinco anos, talvez, a diretoria reúne-se com seus colegas de cada área básica e pergunta: “Com que vocês

contribuíram para esta empresa nos últimos cinco anos que realmente tenha feito alguma diferença? E com que vocês planejam contribuir nos próximos cinco anos?”

4. EMPREENDEDORISMO E MUDANÇA

As estruturas organizacionais exercem forte influência no tipo de comportamento apresentado pelas pessoas no dia-a-dia do trabalho. Estruturas rígidas limitam criatividade e criam obstáculo às mudanças necessárias para adaptar-se as novas demandas, por outro lado, organizações flexíveis permitem a liberação do potencial humano em favor do desenvolvimento de novas idéias e na busca de soluções para os problemas organizacionais. (STARKEY, 1997)

As empresas tradicionais, burocráticas, quando pressionadas a mudar, o fazem apenas no nível visível da organização (estrutura, processos e tecnologias). Elas ignoram que as mudanças atuais exigem uma mudança radical na maneira como os seres humanos pensam, sentem, agem e se relacionam. Para que se reverta estas práticas decorrem, principalmente da dificuldade ou da falta de habilidades gerenciais para lidar com a “Sombra organizacional” – aquilo que não se fala, que não se reconhece, que está “escondido” no dia-a-dia das empresas – que limita a realização eficiente das tarefas e objetivos. A “Sombra organizacional” representa aquela dimensão da empresa que não é reconhecida pelo público interno e, por isso, não pode ser discutida em reuniões formais; conseqüentemente, não pode ser modificada. (ZIEMER, 1996)

As pessoas não resistem necessariamente à mudança. Basta ver como aceitaram rapidamente a internet, que mudou bastante os padrões de compra e comunicações, para perceber que na verdade muitas vezes as pessoas aderem as mudanças. A questão é que as pessoas percebem que seja o efeito da mudança. As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas conseqüências são negativas. (COHEN, 2003)

Segundo o mesmo autor, a mudança representa a passagem do conhecido para o desconhecido, do relativamente certo para o relativamente incerto, do familiar para o diferente. Se a pessoa gosta do *status quo*, não terá desejo de abandoná-lo. Muitas vezes, mesmo quando não se está feliz com a situação, há certa resistência a alterá-la, em parte porque não se tem certeza de que a mudança represente melhoria. Em geral as pessoas decidem fazer mudanças quando as coisas não estão ocorrendo do modo desejado. Do ponto de vista do gerente, a necessidade de mudar geralmente ocorre quando há problemas no sistema relativo a produtividade, satisfação e/ou desenvolvimento. Pode ser uma queda de produção abaixo dos níveis esperados, o surgimento de um ambiente de desestímulo, reclamações dos clientes pela lentidão do atendimento, as pessoas que não estão desenvolvendo habilidades e capacidades necessárias ou uma combinação desses fatores.

Para que a mudança ocorra, é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e a

É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades de que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. (DRUCKER, 2003)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O espírito empreendedor esteve presente em todas as sociedades. No entanto, no contexto atual, essas características têm se tornado quase que imprescindível para a sobrevivência das organizações no contexto de inovações tecnológicas e de grandes mudanças.

Estas características têm sido reprimidas nas organizações por um grande período devido a filosofias administrativas alicerçadas em presunções errôneas a respeito da natureza humana. Criaram-se estruturas rígidas e sistemas de controle para manter a disciplina no ambiente de trabalho. No entanto, tudo isso contribuiu para a apatia das organizações. Esse estilo de organização obteve resultados positivos enquanto o mercado não apresentava muita competitividade e era estável. Hoje as organizações estão encontrando dificuldade para reverter essa situação pois foi criado um modelo mental que dificulta a aceitação das mudanças do mercado. A adequação às novas demandas do mercado é lenta pois, existe a necessidade do desenvolvimento de uma nova cultura organizacional onde o espírito empreendedor possa surgir em toda a organização.

O empreendedor é aquele que busca oportunidades, é um ser motivado, com otimismo e nunca está satisfeito com o negócio. Todas as pessoas podem desenvolver o espírito empreendedor, independente do nível hierárquico, desde que sejam criativas, inovadoras, flexíveis para adaptar-se às mudanças entre outras.

O contexto empresarial de hoje exige cada vez mais profissionais empreendedores. Para isso, é necessário que as organizações proporcionem as condições para o desenvolvimento de pessoas com capacidade criativas, inovadoras e que se adaptem às novas demandas do mercado em constantes mudanças. Também, é necessário que as pessoas estejam constantemente aprendendo, para que novas oportunidades sejam identificadas, agregando valor aos produtos e serviços tornando-os mais competitivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNETT, S. **Ecoempreendedor**: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERLE, G. **O empreendedor do verde**. oportunidade de negócios em que você pode salvar a terra e ainda ganhar dinheiro. São Paulo: Makron, McGraw – Hill, 1992.

COHEN, A. R. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw. Hill, 1989.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

<http://voca.abril.com.br/aberto/voceemacao/pgrt> Data de publicação 29/04/03 data da pesquisa 18/10/2003 às 18; 00 horas.

LEITE, R. C. **O DNA do empreendedor**. Revista Você AS. São Paulo: Editora Abril, jun, 2004.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

ZIEMER, R. **Mitos Organizacionais**: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

ENTREPRENEURSHIP, INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE.

Abstract: The present essay aims to analyze the importance of being enterprising for the search of new business opportunities. The enterprising professional is not limited to formulating new projects, but to the identification of new opportunities as well, not in an isolated way, but through teams with defined purposes aiming to reach the organizational goals. To make this happen, the company must offer the necessary resources for the organizations to act in an efficient way. Nowadays the organizations are innovating and improving their strategies, and to do this, they dispose of information all the time in a nimble and reliable way, as on the internet as on the main means of communication. What these professionals need is to have deep selective capability and to analyze the credibility of this information. It's more and more necessary to make the company's collaborators aware of keeping themselves constantly updated. To wonder the client it is necessary that the people have adequate postures and know the clients' needs and expectations. It is thinking about this that the present essay proposes to think like the organizations need more and more to improve and identify new business opportunities, as well as which are the main necessary characteristics to turn people into enterprising ones, so that they give the organization support to reach its goals, as well as satisfy their inner and outer clients.

Key Words: To enterprise, to plan, to identify business opportunities.