

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UMA NOVA ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Alexandre Marino Costa ¹

Domingo Cericato ²

Pedro Antônio de Melo ³

Resumo: O termo empreendedorismo tem sido constantemente associado a políticas de combate ao desemprego, uma vez que aborda as mudanças introduzidas no mercado de trabalho pela economia globalizada. Contudo, o empreendedorismo é uma decorrência direta dos novos padrões de relações sociais e políticas e não apenas uma resposta à retração do nível atual de emprego. Nas organizações, as pessoas também participam desse ambiente de mudanças, encontrando no empreendedorismo uma nova forma de agir, desenvolver e identificar novos conhecimentos e oportunidades. O presente artigo trata do empreendedorismo corporativo como uma nova estratégia, criando novos negócios, instigando a renovação ou inovação dentro de uma organização. O grande desafio desse empreendedor é transformar idéias e sonhos em novas realizações, inserindo o processo empreendedor como uma ferramenta de transformação corporativa. Pode-se concluir que, por meio das pessoas, em um ambiente de mudanças, as organizações têm a oportunidade de criar e desenvolver novos negócios corporativos, otimizando recursos, processos e resultados.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo. Estratégia. Inovação em Organizações.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem mudado a vida das pessoas, dentro e fora das organizações. A maneira de realizar o mesmo trabalho muda constantemente, devido à introdução de novas tecnologias e processos gerenciais. O grande desafio está em acompanhar essas mudanças e adaptar-se a essas novas oportunidades e riscos.

As novas tecnologias disponíveis têm alterado a forma de se fazer negócios, assim como os processos de trabalho, provocando profundas alterações na maneira de educar e desenvolver as pessoas (TEIXEIRA, 2002). A introdução de novas tecnologias vem transformando as relações de trabalho nas organizações, eliminando algumas funções braçais, tradicionais e burocráticas, consideradas arcaicas nos dias atuais.

Dentre todos os impactos, cabe ressaltar que um dos mais significativos da globalização e das novas tecnologias é o aumento do desemprego (DAVEL, 2001). A necessidade de aumento de produtividade e de redução de custos de produção tem aumentado a competitividade das organizações, porém causado desemprego em massa, em especial das pessoas sem ou com pouca qualificação profissional.

Em contrapartida, nas últimas décadas, as organizações incorporaram diversas práticas na gestão dos negócios. Dentre aquelas com maior influência no comportamento e na cultura

¹ UFSC, Florianópolis, SC. E-mail: marino@cse.ufsc.br.

² Mestrando em Administração pela UFSC, Florianópolis, SC. E-mail: dcericato@via-rs.net.

³ UFSC, Florianópolis, SC. E-mail: pedromelo@inpeau.ufsc.

organizacional e no gerenciamento de pessoas, pode se destacar: Desenvolvimento Organizacional, Qualidade Total e Reengenharia (GRAMIGNA, 2002).

Os programas de Desenvolvimento Organizacional foram amplamente adotados no Brasil, no final da década 70 e início de 80, oportunizando às pessoas a possibilidade de participação no processo decisório, sendo que a revisão de estratégias empresariais levou os dirigentes e equipes a um trabalho compartilhado, estabelecendo a missão, discutindo valores, elaborando planos setoriais, assim como estabelecendo objetivos e metas.

A partir da década de 80, as práticas da Gestão da Qualidade Total, relacionadas por alguns à filosofia e à cultura japonesa, promovem o envolvimento das pessoas da organização num movimento de melhoria contínua (TACHIZAWA, 2001). Os programas como Kaizen, Kanban, Just in Time, entre outros visam a melhoria da produtividade e à satisfação do cliente, redirecionando a atenção no sentido de produzir mais com menos, tornar-se mais eficiente, melhorar processos e eliminar custos como meio de aumentar a lucratividade (ULRICH, 1998).

A Reengenharia surge, no início dos anos 90, como uma filosofia apoiada por estratégias de alterações nas organizações, priorizando mudanças de cultura, estrutura e indivíduos (HAMMER, 1994). Contudo, em algumas organizações, os resultados não foram satisfatórios, isto devido a forma radical como o modelo foi entendido e implantado. (GRAMIGNA, 2002).

Essas transformações mostram que as organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e de constante mudança. O grande desafio está em adaptar-se às novas condições, integrando as pessoas, estrutura e processos (ROBBINS, 2004).

Nesse contexto, surgem novas teorias e ferramentas gerenciais integrando todos na organização, promovendo melhorias nos produtos e serviços oferecidos aos clientes ou até mesmo promovendo inovações, criando novos negócios e oportunidades no mercado.

Diante do exposto, o artigo trata do empreendedorismo corporativo, o qual aborda o comportamento empreendedor e sua implementação nas organizações como forma de fomento à inovação, da motivação ao trabalho criativo e novas perspectivas de organização do mesmo e dos processos empresariais com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de empresas mais duradouras.

2 O PAPEL DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A partir da Revolução Industrial, as organizações começam a ser estudadas com o objetivo principal de garantir o aumento da eficiência dos processos industriais. O estabelecimento de regras e regulamentos internos eram vistos como essenciais para disciplinar e padronizar o comportamento humano.

Surge a administração científica a qual defendia o uso de formas de controle sobre as pessoas como forma de garantir níveis predeterminados de produtividade. Segundo o pensamento dominante, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado (BERGAMINI, 1997).

Entretanto, a contestação do modelo mecanicista, e suas críticas, em especial que o homem era considerado parte da máquina, dá origem a uma nova visão das organizações (TACHIZAWA, 2001). A Escola de Relações Humanas destaca a importância de considerar as pessoas na sua totalidade, sendo que a melhor maneira de motivar os empregados no trabalho deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social. No entanto, essa mesma escola não compreendia em sua essência o processo de conflito organizacional, situação básica para o sucesso empresarial.

A compreensão do significado da mudança ajuda as organizações a se adaptarem às condições de transformação aprimorando a posição competitiva e a preparação para um futuro melhor.

Nesse contexto, a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional (FISCHER, 2002).

As pessoas, segundo Mayo (2003) além de administrarem os ativos tangíveis, também mantêm e desenvolvem os intangíveis. A aptidão, a motivação, a criatividade, as habilidades organizacionais e a liderança dependem dos indivíduos e o grande desafio das organizações está em oportunizar o desenvolvimento dessas habilidades.

Todavia, as relações de trabalho e os novos paradigmas de gestão sofrem os efeitos da mudança. Cabe às organizações o exercício do “pensar no futuro” e identificar as competências necessárias para uma equipe de sucesso, capaz de buscar resultados organizacionais.

Birley (2001) apresenta o resultado de uma pesquisa realizada por Sandra Vardermerwe e Sue Birley dirigida a executivos de grandes corporações com o objetivo de descobrir que fatores consideram necessários para o sucesso. Em especial os relacionados às características das pessoas atuantes na organização e que a favorecerão no futuro. O quadro 1 apresenta os resultados desta pesquisa:

PESSOAS	
ATÉ AGORA	PARA O FUTURO
Fazer as pessoas trabalharem bem	Mobilizar a energia e a motivação do pessoal
Treinar e controlar o pessoal	Desenvolver líderes, renovar o capital humano
Remunerar o pessoal	Recompensar e envolver o pessoal no sucesso
Acabar com as disputas internas	Lutar unidos contra a competição certa
Escolher as pessoas certas	Conseguir a mistura correta de qualidades

Quadro 1 - Os desafios mais importantes na busca do foco no cliente

Fonte: Adaptado de Birley (2001, p.279)

Os resultados da pesquisa também apontam que as pessoas na organização precisam ser pró-ativas e não reativas, ter muita imaginação assim como capacidade de reconhecer, interpretar e avaliar as novas oportunidades de mercado e transforma-las em projetos viáveis. De acordo com Birley (2001) as pessoas precisam tanto pensar quanto agir em termos estratégicos e operacionais.

Na opinião de Bom Ângelo (2003, p. 83) as organizações devem induzir um comportamento pró-ativo, semente para a geração de:

- a) idéias capazes de gerar processos auto-sustentáveis como economia de recursos financeiros e matérias-primas, o que permite preços competitivos;
- b) projetos para aumentar a produtividade e elevar a qualidade;
- c) novos produtos e serviços diferenciados;
- d) células de negócios complementares à atividade original;
- e) células de negócio absolutamente novas, com aproveitamento inovador de recursos humanos existentes e capacidade instalada para atendimento de demandas nascentes ou futuras.

Bemvenuti (2002) destaca que o insumo de maior importância numa empresa são as idéias, e que existem formas de estimular a inovação nas organizações e isso passa por uma mudança de cultura, atitudes e disposição.

O novo desafio que marcará a século XXI, segundo De Masi (1999, p. 330) “é como inventar e difundir uma nova organização capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.”

Contudo, conforme destacado por Schell (1995), os gestores têm um compromisso com o crescimento da organização e a maneira de transplantar a estrutura do gerenciamento para a criatividade do gestor se dá por meio de uma combinação de técnicas gerenciais e flexibilidade empresarial, o que significa uma vida inteira lidando com pessoas.

Dentre as diversas teorias gerenciais o empreendedorismo se caracteriza como uma forma de fazer a inovação acontecer dentro das organizações onde as pessoas são as responsáveis pela transformação de idéias em realidades comerciais.

3 O EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Dolabela (1999) define o empreendedorismo como um neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

O termo entrepreneur é antigo, segundo Bom Ângelo (2003) a raiz da palavra tem cerca de 800 anos, derivado do verbo francês entreprendre o qual significa fazer algo ou empreender. O significado etimológico é representado pela soma do entre, do latim inter, que designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação, além do pendre, do latim prehendere, que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude.

Historicamente o entendimento sobre empreendedorismo modificou-se ao longo do tempo. De acordo com Dornelas (2001) o primeiro exemplo pode ser creditado a Marco Pólo que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Na ocasião, Marco Pólo, como empreendedor, assina contrato com um empresário para vender as mercadorias deste. Enquanto o empresário (capitalista) assume riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo correndo todos os riscos físicos e emocionais. O quadro 02, apresentado a seguir, demonstra o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo na história.

ÉPOCA	ENTENDIMENTO	AS PESSOAS
Idade Média	Utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção.	O indivíduo não assumia grandes riscos, apenas gerenciava projetos utilizando recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.
Século XVII	Primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo. Os acordos contratuais geralmente estabeleciam preços prefixados e qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor.	Algumas diferenciações: (do) empreendedor <ul style="list-style-type: none"> ▪ aquele que assumia riscos – (do) capitalista ▪ aquele que fornecia o capital.
Século XVIII	Início da industrialização, a definição do papel dos investidores no processo de manufatura.	O capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. A pessoa que criava e conduzia empreendimentos.
Século XIX e XX	Análise sob o ponto de vista econômico, a organização da empresa a serviço do capitalista.	Os empreendedores são confundidos com os gerentes e administradores.

Quadro 2 - Análise histórica do termo empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001); Bom Ângelo (2003); Pinho (2002).

Atualmente, o estudo do empreendedorismo é amplamente discutido no mundo dos negócios. Bom Ângelo (2003, p. 25) após uma pesquisa internacional conduzida entre janeiro de 2000 e junho de 2001 destaca a definição apresentada no relatório da Accenture, na qual o termo empreendedorismo foi assim definido:

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender.

3.1 O INDIVÍDUO EMPREENDEDOR

O empreendedor, conforme Marcondes (2000, p. 20) “é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e com uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa”. Ainda, segundo o mesmo autor, poderá ser um empreendedor o desempregado que se torna camelô, o dentista que abre um consultório, o técnico que cria uma fábrica ou o insatisfeito com o emprego que se demite e abre uma loja.

Contudo, a definição é mais ampla. O empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia (GERBER, 1989).

Segundo Fillion (2000) o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando empresas ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa pré-existente.

Dornelas (2001, p. 37) apresenta a definição de Schumpeter (1949) talvez uma das mais antigas, porém eventualmente a que melhor reflita o espírito empreendedor:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Conforme Bom Ângelo (2003) pode-se destacar pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

- a) Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana;
- b) Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo;
- c) Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Contudo, os empreendedores, de acordo com Drucker (2003), não se concentram em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores e satisfações, novos e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração buscando novos resultados organizacionais.

O empreendedor como agente de mudanças tem um papel muito importante, pois contribui para que as organizações possam se estabelecer em um ambiente de transformações competitivo e incerto. As oportunidades geradas são fundamentais na adaptação externa e integração interna.

3.2 O EMPREENDEDOR CORPORATIVO

Antigamente era possível observar uma clara divisão entre empreendedores e executivos corporativos, e esta distinção definia o papel das pessoas de forma antagônica. Hoje, espera-se das pessoas, sejam profissionais liberais ou gestores, o empreendimento de novas idéias, negócios e ações que efetivamente possam ser traduzidas em novos projetos, processos e atividades que gerem resultados positivos.

A mudança comportamental é necessária para que a organização possa se adaptar às mudanças no ambiente. O desafio está em buscar um novo tipo de líder corporativo, aquele que aborda os problemas de forma criativa e empreendedora e que se sente bem no gerenciamento de mudanças.

Segundo Pinchot (2004) os intra-empreendedores, ou empreendedores corporativos, são aqueles que transformam idéias em realidades dentro de uma empresa. O intra-empreendedor pode ser ou não a pessoa que apresenta primeiro uma idéia. Os intra-empreendedores arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. Eles solicitam a ajuda de outros. Independente de estarem trabalhando com uma idéia própria ou criando a partir da idéia de outra pessoa, eles são os “sonhadores que agem” (PINCHOT, 1987).

Empreendedorismo corporativo, de acordo com Dornelas (2003) 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 grande desafio do empreendedor corporativo está em buscar o equilíbrio entre realidade e sonho. De acordo com Pinchot (2004) o empreendedor com coragem e discrição deve ser capaz de utilizar seu talento e conhecimento para encontrar uma forma de transformar esse sonho em realidade vantajosa.

A prática do empreendedorismo corporativo ocorre em organizações que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. Para tanto, requer uma radical mudança comportamental que permita o surgimento de novos modelos de negócio e agilidade para a implantação dos projetos.

Como resultado espera-se assim que funcionários e departamentos se tornem parceiros da empresa, gozando de autonomia e independência para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado, capacitando seus colaboradores a também se tornarem gestores nas empresas, com noções de marketing, finanças, operações, dando-lhes condições para estruturar uma idéia e negociá-la, noções de gestão de projetos e liderança, habilidades para tecer relações e obter apoio, tanto político como financeiro.

3.3 A INOVAÇÃO E O PROCESSO EMPREENDEDOR

De acordo com Gramigna (2002) o fenômeno da inovação apresenta características inusitadas: não pode ser tocado, ouvido ou provado. Porém, quando acontece, é sentido, pensado e percebido. Em uma organização as inovações de sucesso atendem às expectativas do mercado, do ambiente interno e dos empresários e acionistas.

Para Drucker (2003, p. 25) a inovação é “o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço”. A eles cabe buscar as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

A inovação, segundo Pinchot (2004) é necessária como fator diferencial na oferta como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado e como forma de manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência.

Dornelas (2001) considera que a inovação é a semente do processo empreendedor, sendo influenciada por fatores pessoais e o ambiente. A figura 1, apresentada a seguir, ilustra os diversos fatores que influenciam o surgimento e o crescimento de um novo negócio.

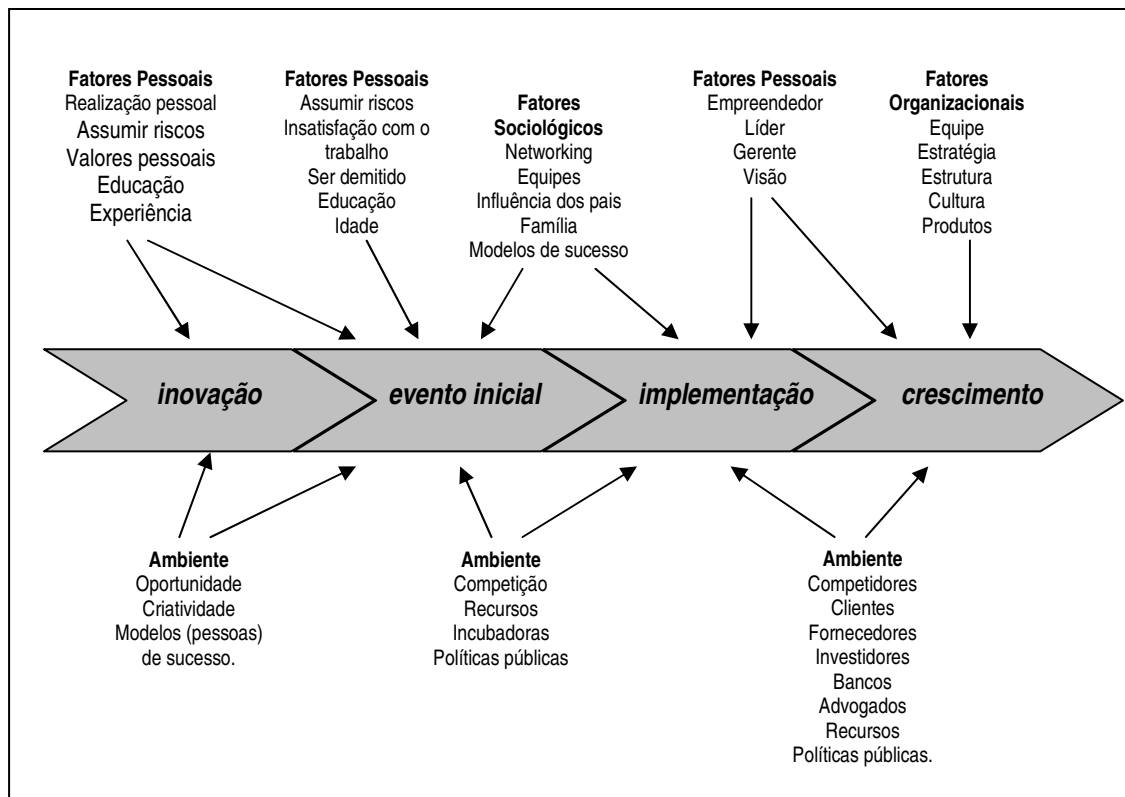


Figura 01 - Fatores que influenciam no processo empreendedor

Fonte: Adaptado Dornelas (2001)

O início do processo empreendedor é determinado ou influenciado pelo ambiente onde as oportunidades são percebidas, a criatividade é valorizada e outras pessoas representam como referências modelos de sucesso. Além destes elementos os fatores pessoais também influenciam na medida em que as habilidades empreendedoras viabilizam a inovação.

A disposição em assumir riscos e inovar, faz com que essas pessoas despertem o espírito empreendedor buscando materializar a criatividade, desenvolvendo novos planos de negócios, otimizando recursos já existentes e idealizando novos resultados.

Todavia, a iniciativa de implementar novas idéias buscando o alcance de metas e resultados positivos obterá sucesso se os resultados forem efetivamente alcançados. O processo empreendedor se inicia com a inovação e deve ser viabilizado por meio da integração de todos os recursos disponíveis na organização, assim como gerar resultados que possam contribuir para o desenvolvimento das organizações.

3.4 O EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

O processo que o empreendedor utiliza para chegar a uma estratégia, de acordo com Farrel (1993) pode ser resumido em dar foco total no produto e no cliente. Certamente as estratégias são necessárias quando idéias e oportunidades aparecem, favorecendo o processo de transformação de idéias em produtos melhores aos clientes.

O gerenciamento eficaz da inovação requer o trabalho conjunto de colaboradores e estrategistas com visão de longo prazo, buscando orientar novos projetos de desenvolvimento de negócios na organização (PINCHOT, 2004).

Mintzberg (2000) considera que o empreendedorismo é uma “escola de pensamento”, caracterizada pela formulação de estratégias como um processo visionário. O empreendedor tem pensamentos, atitudes e comportamentos pró-ativos quanto à sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização.

A orientação estratégica descreve os fatores que impulsionam a formulação da estratégia de uma empresa. Segundo Birley (2001) o empreendedor é o promotor verdadeiramente motivado por oportunidades. As quais podem estar em uma nova maneira de combinar velhas idéias ou na aplicação criativa de abordagens tradicionais.

O empreendedorismo deve ser visto e implementado de forma integrada em toda a organização e não apenas como uma ação isolada que acontece esporadicamente, ou seja, não se trata apenas de ações de uma pessoa ou grupo de pessoas.

Conforme Dornelas (2003) o espírito empreendedor presente na cultura da organização deve influenciá-la em sua ordenação, pois a orientação empreendedora pode ter um impacto direto e positivo em seu desempenho.

Contudo, isso ocorrerá se a orientação empreendedora puder estar presente e influenciar na visão e na missão da empresa e conseqüentemente suas estratégias, objetivos e estruturas, modificando a dinâmica dos processos internos e influenciando de forma pró-ativa a cultura organizacional. A figura 2, apresentada a seguir, ilustra a integração estratégica do empreendedorismo na organização.

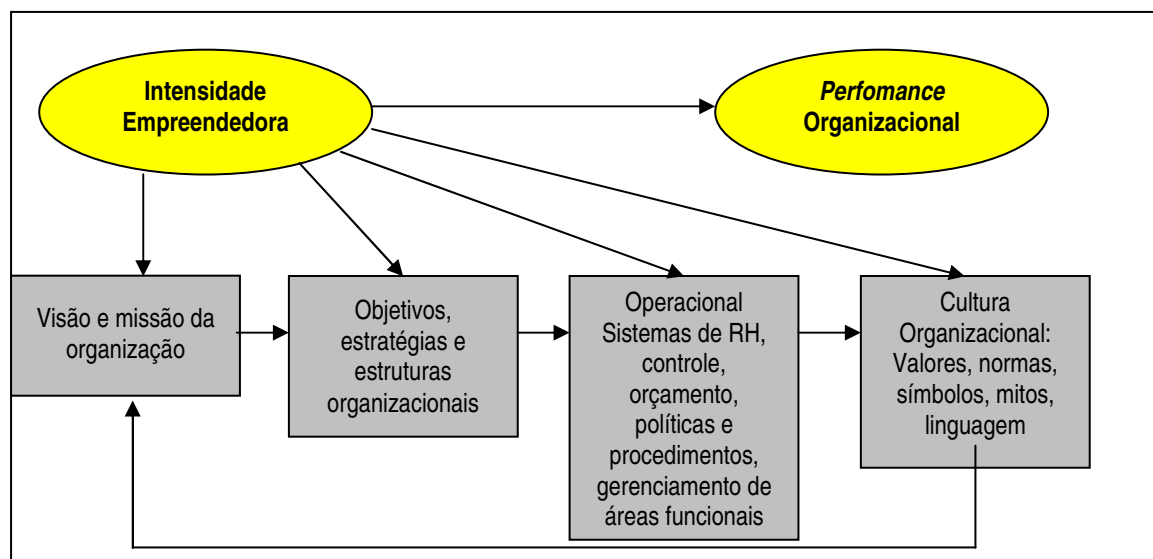


Figura 2 - Integração estratégica do empreendedorismo na corporação

Fonte: Adaptado de Morris e Kuratko, apud Dornelas (2003)

Contudo, o grau de inovação a ser buscado depende dos objetivos organizacionais e de seus valores. A inovação é um conceito e prática fundamental diretamente ligada ao empreendedorismo corporativo, porém não se limita apenas a inovação, é mais abrangente e considera ainda as dimensões de risco e pró-atividade (DORNELAS, 2003).

O empreendedor corporativo é o grande agente do processo de gestão, além de formular e implementar estratégias contribui de forma significativa com a performance organizacional.

3.5 A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA

Diante das constantes transformações que caracterizam o novo ambiente, as organizações buscam mudanças em suas estruturas, cujo objetivo é a obtenção de vantagem competitiva. Contudo, para que essas ocorram fazem-se necessárias interferências na cultura organizacional, no sentido de proporcionar subsídios para tal (RAUPP, 2003).

Quanto mais a organização tem necessidade de criatividade para corresponder prontamente aos valores emergentes do sistema social, mais deve dispor de pessoas motivadas. Entretanto, quanto mais a organização fica ligada aos velhos métodos organizacionais baseados no controle, mais provoca efeitos desmotivadores e cria barreiras à criatividade, mesmo quando há maior necessidade de estar ativa (DE MASI, 1999).

De acordo com Birley (2001) os líderes de transformação corporativa bem-sucedidas destacam que, para que as transformações funcionem, as organizações devem:

- a) desenvolver novas capacidades de processo – isto pode envolver a entrada de pessoas de fora da organização. Significa que as pessoas devem realmente liberar os seus instintos e sentimentos;
- b) encorajar a experimentação e recompensar o sucesso como definido pela capacidade de tornar a corporação competitiva em termos do cliente. Considerar também gerenciar com sucesso os fracassos;
- c) aprender como trabalhar em dois rumos diferentes: fazer o que precisa ser feito melhor agora e, simultaneamente, fazer coisas novas que podem demorar mais;
- d) liberar o empreendimento dentro da organização definindo o risco de forma diferente e tendo pessoas “empreendedoras” tomando decisões-chave sobre os recursos.

Em síntese, pode-se observar que nesse contexto as pessoas assumem um papel muito importante no qual o despertar do espírito empreendedor é fundamental para que a inovação possa estar presente nas organizações empreendedoras, as quais proporcionam um ambiente de realizações necessário para o desenvolvimento das pessoas e organizações. A figura 3, apresentada a seguir, ilustra essa integração:

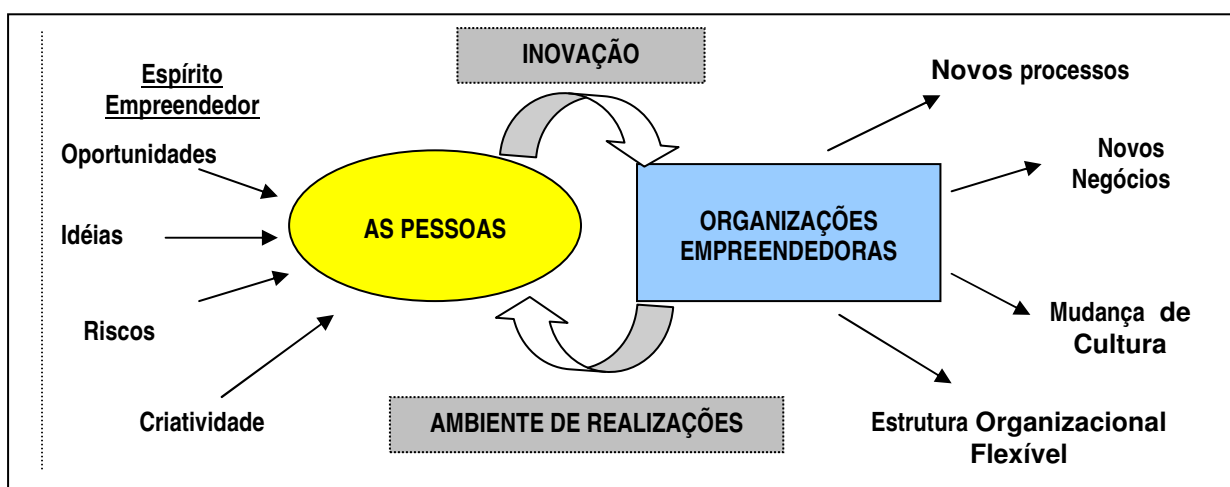


Figura 3 – Síntese da integração das pessoas e organizações empreendedoras

Fonte: Elaborado pelos autores

As organizações empreendedoras se caracterizam como empresas com grande capacidade de aprendizagem uma vez que favorecem novos relacionamentos estabelecidos entre indivíduos e equipes, o que permite a mudança da cultura organizacional. Essas relações estabelecem um novo padrão de trabalho, no qual o relacionamento entre as pessoas e a empresa terá maior liberdade e capacidade de promover a ordem em um mercado complexo que muda rapidamente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da globalização vem transformando o mundo dos negócios, provocando mudanças no ambiente organizacional, onde o mercado e a competitividade exigem das organizações resultados mais eficazes. As transformações ocorridas nas organizações e na sociedade desde o século passado ensejam que o terceiro milênio será um ambiente propício à inovação, à criatividade, fazendo prosperar no âmbito organizacional a figura do empreendedor corporativo.

Pode-se concluir que as pessoas têm um papel muito importante nesse contexto. A iniciativa, a criatividade e capacidade de reconhecer, interpretar e avaliar as novas oportunidades de mercado se caracterizam como habilidades essenciais das pessoas nas organizações, pois contribuem para que estas promovam uma mudança cultural pró-ativa necessária, buscando inovar e desenvolver novos negócios corporativos.

O empreendedorismo se caracteriza como uma forma de fazer a inovação acontecer, sendo que as pessoas são as responsáveis pela transformação de idéias em novos negócios. Contudo, as organizações empreendedoras devem estimular e incentivar as iniciativas empreendedoras das pessoas, buscando oportunidades e tratando o risco como fator de mudança.

REFERÊNCIAS

BEMVENUTTI, João Carlos. Criatividade. In MAGDALENA, Gustavo (org.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 6 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

_____, Fernando. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor** (*entrepreneurship*): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship** - fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! e agora?**: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revisado**. São Paulo: Saraiva, 1989.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro e BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PINCHOT, Gifford. **Innovation Through Intrapreneuring**. Research Management, March-April 1987, Volume XXX, n. 2. Disponível em: <www.pinchot.com/MainPages/BooksArticles>. Acesso em: 27 ago. 2004.

_____, Gifford. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINHO, Ricarda Araújo de. **O empreendedorismo no processo de criação de empresa de base tecnológica em incubadora**: o caso do centro de incubação e desenvolvimento empresarial em Manaus. Florianópolis, 2002. 153 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis: UFSC, v.5, n.10, p.93-110, jul./dez. 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHELL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas**: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

TEIXEIRA, Vicente Carlos. Os desafios do RH diante da globalização dos negócios. In MAGDALENA, Gustavo (org.) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

**CORPORATIVE ENTREPRENEURSHIP:
NEW STRATEGY FOR INNOVATION IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS**

The term entrepreneurship has been consistently associated with policies to combat unemployment, since it deals with the changes made in the labour market by the global economy. However, entrepreneurship is a direct result of new patterns of social relations and policies and not just a response to the retraction of the current level of employment. In organizations, people also part of this environment of change, entrepreneurship in finding a new way to act, to develop and identify new knowledge and opportunities. This article deals with entrepreneurship as a new corporate strategy, creating new business, instigating the renewal or innovation within an organization. The big challenge is entrepreneur is transforming dreams into new ideas and achievements, including the process entrepreneur as a tool of corporate transformation. It can be concluded that, by the people, in an environment of change, organizations have the opportunity to create and develop new business enterprise, optimizing resources, processes and results.

Key words: Corporate Entrepreneurship. Strategy. Innovation in Organizations.

Data de Submissão: novembro de 2006

Data de Aceite: março de 2007