

Empreendedorismo nas organizações

AULA

9

Meta da aula

Apresentar o conceito de empreendedorismo e sua importância para as empresas.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar algumas das características principais de um empreendedor;
- 2 conceituar empreendedorismo;
- 3 avaliar características e situações com as quais um empreendedor se defronta na realidade, dentro das empresas;
- 4 elaborar um diagnóstico superficial de uma organização.

INTRODUÇÃO

O comportamento das pessoas em uma empresa caracteriza-se, principalmente, pelo papel que elas executam (ou acreditam executar) dentro da organização. Algumas pessoas são colocadas na posição de chefes e outras de colaboradores. Os chefes devem procurar ser líderes para despertar nos colaboradores o desejo de agir em proveito da organização, ao mesmo tempo que atuam de acordo com seus objetivos pessoais. Quando isso acontece, todas as pessoas acabam se tornando líderes em sua esfera de responsabilidade nas empresas. Entender como se processa esse modelo de organização onde todos são orientados por chefes que sabem liderar é o maior esforço dos pesquisadores do comportamento das pessoas no trabalho.

No entanto, fica claro para todos que uma organização bem-sucedida tem líderes em posição de chefia e colaboradores satisfeitos e produtivos em todos os cargos e funções. Nesse sentido, a iniciativa, a capacidade de inovação e o empenho de todos é fundamental, o que nos leva a procurar essa nova característica que leva as pessoas a serem tão bem-sucedidas no trabalho.

PESQUISAS CIENTÍFICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Do ponto de vista teórico e empírico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços, tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis e situações organizacionais. Tais trabalhos foram desenvolvidos visando rever e reavaliar investigações já levadas a efeito no passado para rediscutir a validade das suas descobertas. Devido a essa disposição dos pesquisadores em liderança, foi possível perceber que cada trabalho desenvolvido por eles procurou destacar aspectos diferentes do relacionamento entre o líder e seus seguidores assim como levantar uma imensa variedade de fatores responsáveis pela eficácia da liderança. Dessa forma, descobre-se que o assunto é bem mais complexo do que se possa imaginar, fazendo com que sejam descartadas pequenas regras para bem liderar, improvisadas a partir do senso comum.

Fica cada vez mais evidente que o antigo critério aleatório que pretendia caracterizar bons líderes deve ser substituído por conclusões de caráter científico sobre esse assunto.

No século XXI, o ambiente geral é de total imprevisibilidade e isso exige que as pessoas sejam capazes de liderar quase de forma ininterrupta. A globalização da economia dificulta precisar, de maneira

clara, a configuração do grupo de seguidores de um determinado líder. Torna-se crítico formar e reformar parcerias que possam ocorrer dentro de uma empresa ou entre grupos temporários com quem se trabalha. O sentido que o líder dá a essas mudanças faz com que as mesmas não sejam consideradas como pilhas de fatos sem conexão. A interpretação que o líder oferece daquilo que está ocorrendo (e que bem poucos percebem) organiza o quebra-cabeça que parecia totalmente desconstruído ou desconexo.

TREINAMENTO DE LIDERANÇA

Muitas pesquisas estão sendo elaboradas procurando evitar enganos que assumiram como verdadeiras certas suposições sobre liderança que, após terem sido colocadas em prática, ressaltaram sua inoperância. Isso ocorreu porque abordagens nada científicas deram origem a numerosos programas de treinamento e desenvolvimento de executivos em papéis de liderança. Uma intensa propaganda sobre esses programas prometia formar, em salas de aula e em curto espaço de tempo, líderes verdadeiramente eficazes. Constatou-se que, na prática, essa figura perfeita não existia. A distância entre o que era ensinado em sala de aula e a realidade do dia-a-dia daqueles que deveriam comandar grupos de pessoas foi a batalha final que colocou por terra a imensa maioria desses programas de treinamento e desenvolvimento de líderes.

Os líderes eficazes se preocupam em redefinir culturas para fazer face aos desafios de grande magnitude. Tal atitude parece estar contribuindo diretamente para o sucesso e o resultado final positivo de grandes organizações.

Vários autores já afirmam, com muita propriedade, que, se uma empresa não consegue lidar com novos desafios, está próxima a enfrentar a sua própria extinção. A liderança, assim considerada pelos autores, propõe que o líder, posicionado onde quer que esteja, isto é, acima ou abaixo, com ou sem autoridade, precisa ter a habilidade de engajar seus seguidores a confrontar-se com o inesperado. Essa atitude substitui aquela de culpar as forças externas, a alta direção, a sobrecarga de trabalho e outros fatores pelos possíveis desajustes. O exemplo que o líder pode oferecer será, sobretudo, de apoio, e não mais de controle. Para descobrir o que leva muitos empregados a tomarem a iniciativa de desconsiderar seus próprios interesses para se engajarem nos objetivos propostos por

suas organizações, é indispensável conhecer a qualidade dos líderes que as organizações possuem.

A liderança verdadeiramente eficaz é, em geral, exercida naturalmente. O seguidor espera que o líder ofereça as diretrizes a serem assumidas e sinalize a direção a ser seguida. Sem ser passivo tampouco submisso, o associado disposto a seguir seu líder assume e envolve-se no processo de mudança que está à sua frente.

O líder passou a ser o indivíduo que toma a iniciativa e conduz seus seguidores por meio de sua disposição quase que natural de descobrir novas formas de fazer as mesmas coisas e novas coisas que devam ser feitas diante dos desafios que surgem a cada momento.

Essa característica de inovar e estar sempre descobrindo é o que se denomina hoje em dia “empreendedorismo”.



O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

A raiz da palavra empreendedor encontra-se há mais de 800 anos, no passado, com o verbo francês *entreprendre*, que significa “fazer algo”. Uma das primeiras definições da palavra “empreendedor” foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J.B. Say, como aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. O termo *entrepreneur* foi incorporado à língua inglesa, no início do século XIX. Entre os economistas modernos, quem mais se debruçou sobre o tema foi Joseph Schumpeter, que teve grande influência sobre o desenvolvimento da teoria e prática do empreendedorismo. Anexa a essa aula, você poderá encontrar uma lista de conceitos e definições bastante completa e abrangente sobre empreendedorismo para ler quando tiver tempo disponível e interesse em se aprofundar no assunto.

Atividade 1

Veja, na lista a seguir, uma série de autores que definiram empreendedorismo e a característica principal que eles identificaram nas pessoas empreendedoras. Analise essas características, observando as semelhanças e as diferenças de pontos de vista com que os vários autores e pesquisadores discutem o assunto. Escolha uma das características nas definições como “a melhor” delas (ou duas ou três melhores, se preferir) e, a partir disso, escreva a sua própria definição de empreendedorismo.

Autores e características do empreendedor	Sua escolha
Aitken: idéia de inovação.	
Baumol: inovação e liderança.	
Belshaw: iniciativa.	
Casson: economicidade.	
Drucker: prática, visão de mercado e evolução.	
Filion: fixação de objetivos.	
Jasse: foco de mercado.	
Hornday: realização, independência e liderança.	
Hornday and Bunker: identificação de oportunidades.	
Julien: confiança, inovação e conhecimento.	
Kierulff: visão generalista.	
Komives: pioneirismo e inovação.	
Lance: convergência de propósitos.	
Lynn: criatividade.	
Mancuso: promoção e prosperidade.	
Rosenberg: capacidade de correr risco.	
Say: discernimento e perseverança.	
Shumpeter: inovação.	
Schwartz: independência e identificação de oportunidades.	
Shapiro: iniciativa e aceitação do risco e do fracasso.	
Sirópolis: crença, realização e pioneirismo.	
Stacey: flexibilidade e determinação.	

Informar como
entrar no fórum.

A seguir, debata com seus colegas de turma, no fórum apropriado, a respeito da escolha dessas características como as melhores e da sua definição para um empreendedor.

Resposta Comentada

Ao desenvolver a atividade, você, certamente, foi capaz de estabelecer um conceito a partir da análise de algumas características citadas pelos diversos autores. Se você escolheu, por exemplo, as características preferidas por Belshaw e Schumpeter, sua definição de empreendedorismo seria: "A qualidade das pessoas que têm iniciativa e são inovadoras". As respostas são pessoais e o debate no fórum, com os colegas, deve servir para comparar as idéias dominantes do seu curso.

CRIAÇÃO DE UM CONCEITO

O empreendedor passou a ser considerado o principal ator do desenvolvimento econômico, depois que, na década de 1930, Joseph A. Schumpeter, retomando o pensamento do precursor Jean-Baptiste Say (1767-1832), voltou o foco de sua teoria para o tripé: “empreendedor, inovação e crescimento econômico”.

Desde então, podemos dizer que existe uma capacidade no ser humano de ser protagonista do próprio destino, agindo intencionalmente para modificar sua relação com o outro e com a natureza e de se recriar constantemente. O estudo do empreendedorismo atraiu a atenção de especialistas de diversas áreas, não só dos economistas, mas, também, de educadores, psicólogos, sociólogos, administradores e pesquisadores das áreas de ciências exatas, que analisaram a questão sob diferentes pontos de vista, explicando, assim, a diversidade de definições, visões e abordagens, que contribuem, inegavelmente, para o seu melhor entendimento.

Essa maneira exclusiva de ver a capacidade empreendedora nos permitiu transportá-la de suas origens, a empresa, para todas as atividades humanas. E, ao mesmo tempo, nos levou a ver a qualidade de ser empreendedor como uma maneira de se comportar na sociedade e em diversas situações rotineiras. É por isso que o professor Dolabela (2003) classifica o empreendedorismo como “uma forma de ser”, defendendo a extrapolação da ação empreendedora para todas as atividades, lucrativas ou não. A percepção de que a geração do espírito empreendedor tem origem em valores, visão de mundo, práticas e relações sociais de uma

dada comunidade é, talvez, uma das mais significativas conquistas desse campo. A diversidade conceitual possibilitou a identificação de uma forma de empreender que representa o princípio fundamental de todas as demais manifestações: o empreendedorismo coletivo, que visa a geração do capital social.

UMA VISÃO ABRANGENTE DE EMPREENDEDORISMO

Embora tenha abordado o tema depois de Richard Cantillon (1680-1734), Say é considerado o precursor de Schumpeter e o pioneiro do empreendedorismo na história econômica. Say fazia uma distinção entre empreendedores e capitalistas, associando os empreendedores à inovação e vendo-os como agentes da mudança. Entretanto, foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação. A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (FILION, 1999). Outro dos precursores mais afamados, A. Timmons (1994), definiu o empreendedor como “alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso”.

A essência do empreendedorismo sempre relacionou-se à criação de uma nova forma de uso dos recursos, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações (FILION, 1999).

O canadense Louis Jacques Filion, autor de uma teoria visionária sobre empreendedorismo, ampliou o âmbito de ação do empreendedor ao perceber que “o empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1991a e b). Essas três concepções talvez possam sintetizar as centenas que existem nesse campo de estudo em que, praticamente, não há consensos estabelecidos. Mas, se existem divergências ou diferentes formas de conceituar, todas têm em comum a preocupação de estudar alguém que cria uma empresa ou gera riquezas materiais.

A FORMULAÇÃO DO NOVO CONCEITO

Utilizando o pensamento de Timmons e Say e ampliando a perspectiva apresentada pela teoria visionária de Filion, Dolabella (2002) propôs o seguinte conceito: “É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.



O sonho a que se refere o conceito, segundo Dolabella, é o sonho estruturante, assim chamado porque pode dar origem e organização a um projeto de vida ou a uma visão de mundo. Tal concepção abrange todos os tipos de empreendedores, tanto os que atuam nas empresas, no governo, no terceiro setor, na posição de empregado, na de dirigente, de profissional autônomo ou proprietário.

Sonho estruturante é o sonho que se sonha acordado, capaz de conduzir à auto-realização. Ele responde à seguinte pergunta, formulada pelo senso comum: “Qual é o seu sonho na vida?”. É aquele desejo que faz brilhar os olhos quando se fala nele. Qualquer pessoa, em qualquer condição, tem a capacidade de formular sonhos, porque esse é um atributo da natureza humana. Sonhos de outros tipos são vistos como “sonhos periféricos”, ou seja, sonhos que, isoladamente ou em conjunto, não têm o potencial de fundamentar um projeto de vida ou de gerar auto-realização. Não obstante a natureza variada dos sonhos estruturantes, estes são os que podem passar pelo processo “sonhar e tentar realizar”.

Os sonhos que não chegam a produzir energia ou emoção suficiente para levar o sonhador à ação não são inertes. Porém, para a teoria do empreendedorismo, o sonho só assume caráter estruturante quando contém energia para impulsionar o indivíduo a tentar realizá-lo. Ao ser concebido, um sonho pode não se referir a algo concreto ou se traduzir de imediato em projeto de ação.

Em geral, o sonho se manifesta em modos de relação socioafetiva: contribuir para construir justiça social, para eliminar a pobreza, para disseminar conhecimentos, agir para conquistar sua independência, poder traçar o próprio destino, construir um futuro melhor para a família, tornar-se respeitável e assim por diante. Esse tipo de abstração depende do sonhador e do estágio em que se encontra. Uma criança de 6 anos, por exemplo, tenderá a formular sonhos concretos: desejo tal brinquedo. Já no caso do adulto, para se tornar concreto, o sonho deve se transformar em uma visão, um projeto de ação, uma idéia de empreendimento.

Nada do que envolve o sonho é estático ou permanente. A representação da realidade feita pelo indivíduo e sua história de vida irão estimular tanto os sonhos quanto as visões. Mas, enquanto os sonhos são fortemente induzidos pelo sistema de valores, incluindo modelos e papéis sociais, a visão é instigada por situações, circunstâncias, habilidades, competências, conhecimentos e comportamentos.



Somente o próprio sonhador pode distinguir entre sonhos estruturantes e periféricos. Ele faz isso ao avaliar a intensidade da emoção que o sonho produz. Ou seja, um sonho estruturante tende a persistir e autoprover-se da carga de emoção necessária à sua realização. Na tentativa de realização do sonho, o indivíduo faz ajustes permanentes entre sua própria essência e sua capacidade de realizar o sonho estruturante, entre o autoconhecimento e o potencial de auto-realização que o sonho deve conter.

Não foi à toa que várias palavras no parágrafo anterior foram precedidas pelo prefixo “auto”. A realização de um sonho é a realização

do ser humano. A questão fundamental a ser entendida agora é que isso é possível no ambiente de trabalho, uma vez que passamos a maior parte de nossas vidas em atividades profissionais.



Ao buscar, dedicadamente, a realização de um sonho, o indivíduo se esforça, trabalha, erra, reavalia, transforma-se, transforma o próprio sonho e começa tudo de novo, num ciclo dinâmico autocriativo, que significa a contínua produção de si mesmo, por meio do constante intercâmbio dos componentes que caracterizam os seres vivos.

Muitas pessoas podem imaginar que um colaborador, numa empresa, não tem a chance de realizar os seus sonhos ou realizar-se. No entanto, a maioria dos nossos sonhos tornam-se realidade, nas organizações onde nos encontramos. Um professor pode descobrir, entre seus alunos, o eco que deseja para suas idéias. Um ministro pode seguir a orientação do seu partido e, ainda assim, transformar a realidade de um setor ou de um país, implementando os seus sonhos. Até mesmo um motorista pode se realizar ao saber que está dirigindo um veículo onde se encontra um rei ou uma rainha.

Não importa o ambiente ou o escopo de nossa responsabilidade nas organizações, sempre poderemos realizar nossos sonhos através de nossa atividade profissional. Isso só não será possível se formos trabalhar em organizações cujas atividades sejam contrárias aos nossos princípios e desejos. Se você avaliou corretamente o seu “jeito de ser”, segundo o modelo de Jung (apresentado na Aula 2), deve conhecer seus interesses, o que te atrai, e que profissões seriam mais propícias à realização de seus sonhos.

O empreendedor faz a lapidação constante da compatibilidade entre seu ego e a proposta de auto-realização representada pelo sonho estruturante, assim como com o ambiente em que seus trabalhos se processam.

Sonho coletivo: a inspiração de sonhos individuais

Uma comunidade que sonha, composta por indivíduos cujo sonho é realizar o sonho da comunidade, é uma ameaça para os que tentam preservar a estrutura de poder e impedir mudanças. Nesse sentido, sonhar é perigoso. Se o sonho é individual, em sua concepção, é coletivo em sua finalidade, uma vez que deve, necessariamente, oferecer (e não subtrair) valor para a comunidade.



Além do mais, em sua realização, o sonho é também coletivo, porque é fruto da cooperação de vários atores, recursos e elementos. Considerado sob esse ponto de vista, o conceito de empreendedorismo propõe, em seu âmago, a intencionalidade da geração de melhoria na qualidade de vida de uma coletividade, e não apenas de valores exclusivamente individuais e econômicos. Nesse sentido, o que define o empreendedor, um ser, ao mesmo tempo autônomo e cooperante, é a sua capacidade de identificar e aproveitar oportunidades em seu campo de atuação, gerando valores para a comunidade sob a forma de conhecimento, bem-estar, liberdade, saúde, democracia, riqueza material, riqueza espiritual etc. É por isso que a educação empreendedora deve ser incentivada e desenvolvida em toda e qualquer comunidade em busca de sucesso.

Atividade 2

A figura do empreendedor é cercada por estereótipos ou idéias preconcebidas a seu respeito e maneira de agir diante das dificuldades ou diferentes situações. Muitas vezes, essas idéias não correspondem à realidade e são até mesmo refutadas pelas pesquisas realizadas. A seguir, são apresentadas idéias e conceitos, os quais configuram mitos e realidades sobre o empreendedor, na opinião de Timmons (1994). Leia cada uma das afirmações e decida se você concorda ou não com elas, respondendo se, em sua opinião, trata-se de um mito ou de uma realidade:

Conceito sobre empreendedores	Falso	Verdadeiro	Não sei
1. Empreendedores não são feitos, nascem.			
2. Qualquer um pode começar um negócio.			
3. Empreendedores são jogadores.			
4. Empreendedores querem o espetáculo só para si.			
5. Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.			
6. Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.			
7. Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço.			
8. Começar um novo negócio é arriscado e, freqüentemente, acaba em falência.			
9. O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio.			
10. Empreendedores devem ser novos e com energia.			
11. Empreendedores são motivados pela busca do dinheiro.			
12. Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.			
13. Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em um ou dois anos.			
14. Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital.			
15. Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.			

Resposta Comentada

Segundo Timmons (1994), as respostas corretas a essas afirmações e suas justificativas são as seguintes:

1. Falso – A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade surge depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz através da acumulação das habilidades, know-how, experiência e contatos, em um período de alguns anos. É possível alguém aprender a ser empreendedor.
2. Verdadeiro – Os empreendedores que reconhecem a diferença entre idéias e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver. Talvez somente uma, entre dez e vinte novas empresas que sobrevivem cinco anos ou mais, consegue obter ganhos de capital.
3. Falso – Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.
4. Falso – O empreendedor individual produz uma receita que lhe permite somente “ganhar a vida”. É difícil ter um negócio de alto potencial sozinho.
Os empreendedores de sucesso constroem uma equipe. 100% de nada é nada. Eles trabalham para aumentar o bolo, em vez de tirar a maior parte dele.
5. Falso – Estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, fornecedores, empregados, credores, família).
6. Falso – Não há evidências nas pesquisas, cujos resultados, às vezes, dizem que sim, às vezes que não.
7. Verdadeiro – É verdade, mas não mais que em outras profissões. Contudo, eles acham seu trabalho mais gratificante. São mais ricos e não querem aposentar-se. (Os empreendedores preferem não se aposentar, na proporção de 3 por 1, em relação aos empregados).
8. Falso – Os empreendedores talentosos e experientes (que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos financeiros e outros), freqüentemente, alcançam sucesso. Além disso, a empresa pode entrar em falência, e o empreendedor não. A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência de aprendizado do empreendedor.
9. Falso – Se existir talento, e tiver o empreendedor as características necessárias, o dinheiro virá. Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes. O dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de dólares, o verdadeiro empreendedor trabalhará incessantemente em uma nova visão para construir outra empresa.
10. Falso – Idade não é barreira. Os empreendedores de sucesso têm, em média, 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores com 60.
O que é importante: know-how, experiência e relações.

11. Falso – Empreendedores de sucesso buscam construir empresas onde possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grandes salários e “enfeites”. Buscam realização pessoal, controle dos seus próprios destinos e realização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta.

12. Falso – O poder é, antes, um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.

13. Falso – Raramente um negócio tem solidez em menos de três ou quatro anos. A máxima entre os capitalistas de riscos é: “O limão amadurece em 2,5 anos, mas as pérolas levam de 7 a 8”.

14. Falso – Nos Estados Unidos, somente de 1 a 3, em cada 100, conseguem capital.

15. Falso – O oposto é, freqüentemente, verdadeiro, isto é, muito dinheiro, no princípio, pode criar euforia e a “síndrome da criança estragada”.

EMPREENDEDORES SÃO APENAS OS CHEFES E LÍDERES?

Embora pareça que somente os chefes e líderes de uma organização sejam capazes de realizar seus sonhos individuais, todo o ambiente de trabalho pode ser propício para um desejo coletivo se realizar.

A natureza dos objetivos ou sonhos individuais é fortemente determinada pelos valores da cultura a que pertence o trabalhador. Por isso não se concebe um sonho individual, ou objetivo particular, não relacionado ao sistema social em que ele vive. Cada indivíduo está completamente imerso nos valores culturais da sociedade onde vive. A fonte de geração de sonhos ou objetivos individuais é a sociedade e suas organizações. Elas trazem em si a capacidade de formular e procurar realizar os desejos de seus participantes e de configurar aspirações quanto ao seu futuro.

O sonho coletivo pode ser definido como a imagem que uma comunidade ou empresa faz de si mesma no futuro. Essa imagem é formada a partir da convergência das múltiplas e diversas imagens dos seus integrantes e associada a um projeto específico e viável de sua transformação em realidade por meio da dinamização dos potenciais humanos, sociais e naturais da própria comunidade. O sonho coletivo é o ambiente sociocultural que inspira os sonhos individuais, definindo as possibilidades de variações quanto à sua natureza, ao grau de diversidade, à distribuição de poder, às potencialidades de geração e à acumulação de riquezas ou à forma de usar os recursos naturais disponíveis.

Para entender esse princípio, podemos analisar como se desenrolou a idéia de desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento humano e o das empresas tiveram um impulso muito grande a partir da Revolução Industrial. Os indivíduos desejavam e sonhavam com o acesso aos bens e serviços que esse avanço proporcionou. No entanto, somente na década de 1960, os primeiros sinais de deterioração do meio ambiente foram identificados por cientistas e pesquisadores. Desde então, o mundo tem sido alertado dos malefícios advindos do nosso modelo de civilização e produção. A poluição do meio ambiente, a chuva ácida, o aumento do buraco na camada de ozônio e o aquecimento global são exemplos significativos e bem divulgados da ação irracional do homem sobre a natureza. Todas essas questões nos levaram a ver o surgimento de uma nova maneira de entender o progresso, no que se denominou desenvolvimento sustentável.

Fazem parte do sonho coletivo as condições concebidas e praticadas por uma sociedade para construir o mundo dos que vivem e dos que viverão; a sua maneira de se organizar, estabelecendo critérios para as relações entre as pessoas, promovendo a conversação para a construção da cooperação; a sua capacidade de resolver conflitos de forma democrática, de liberar e acolher a emoção que define o ser humano. O sonho coletivo de viver num mundo saudável nos levará a ter uma atitude mais racional em relação aos métodos de produção e maiores cuidados com o meio ambiente.

O sonho coletivo é a visão de futuro de uma comunidade. Representa a vontade coletiva construída através da interação que respeita a legitimidade do outro, que acolhe, dá coerência e unicidade às diversas vontades individuais. Sendo produto de pacto comunitário, o sonho coletivo será capaz de provocar mudanças nos valores e nas crenças, na capacidade de organização e nas práticas coletivas que caracterizam aquela comunidade.

Pode ocorrer que, em determinado momento, uma comunidade não tenha formulado seu sonho coletivo ou que os sonhos realizados no passado não tenham sido repactuados, renovados ou substituídos. Pode ser, ainda, que obstáculos intransponíveis na tentativa de realização do sonho coletivo se tenham cristalizado na memória da comunidade, diminuindo sua auto-estima e conduzindo-a a um processo de estagnação e desistência, que é igual a fracasso. Pode ser que, pela falta de novos

empreendedores, a comunidade não tenha se renovado o bastante. Seja qual for a situação, será tarefa de todos os seus integrantes construir o sonho coletivo. Porém, criar as condições para a construção do sonho coletivo e para a busca de sua realização é trabalho para um tipo especial de empreendedor: o empreendedor coletivo.

Voltando ao exemplo do desenvolvimento sustentável, percebemos que somente o empreendedor coletivo poderá transformar a noção de desenvolvimento e construir o novo modelo de sociedade que respeita o meio ambiente e entende que a ação humana irresponsável pode destruir os meios que permitem um viver saudável no futuro.

O EMPREENDEDOR COLETIVO E O DESENVOLVIMENTO

O empreendedor coletivo é aquele que tem como sonho promover o bem-estar da coletividade, a melhoria das condições de vida de todos. Em outras palavras, Dolabella (2000b) chama de empreendedor coletivo o indivíduo capaz de aumentar a capacidade de conversação de uma comunidade, ampliando ou criando a conectividade entre seus diversos setores, gerando o capital social, que é insumo básico do desenvolvimento, cujo trabalho consiste em criar as condições para que a comunidade desenvolva sua capacidade de sonhar. O crescimento econômico, embora necessário, não é suficiente se não for sustentável. Somente com o respeito ao meio ambiente poderemos ter a certeza de que a sociedade permanecerá em contínuo desenvolvimento. Não basta uma distribuição equitativa da riqueza produzida, mas, também, conhecimento e poder (entendido como capacidade e possibilidade de influir nas decisões públicas). Assim sendo, tudo indica que o desenvolvimento está relacionado a outros tipos de capital, humano, social, empresarial e natural, além do financeiro, vinculado à renda, bens e serviços.

CAPITAL SOCIAL

O capital social pode ser entendido como a capacidade dos membros de uma comunidade de se associar e se organizar em torno da solução de seus problemas e da construção de sua prosperidade social e econômica. Ele é o elemento formador do sonho coletivo e supõe cooperação, pois, se existe cooperação, o bem coletivo poderá ser colocado acima das divergências causadas por vontades individuais conflitantes.

O LÍDER NO SÉCULO XXI

Conforme sugere Covey (2003), o papel do líder no século XXI não é “gerenciar a mudança”, mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como “liderar a mudança”. A outra característica dessa época que estamos vivendo é o que podemos denominar de “universalização da mudança”, o que significa que, praticamente, ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir e, que ainda, possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades (VERGARA, 1999).

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir, obstinadamente, o que se convencionou chamar de “excelência gerencial”. Nesse contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente, não no produto), deixar agir com autonomia (*empowerment*), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (*downsizing*), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente. Vergara (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilha a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos, somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo; contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes; ter habilidade na busca de clarificação de problemas; ser criativo; fazer da informação sua ferramenta de trabalho; ter iniciativa; comprometimento; atitude sinérgica; ousadia; visualizar o sucesso; construir formas de auto-aprendizado; conhecer seus pontos fortes e os fracos; ser ouvido; reconhecer que todos, de alguma forma,

têm alguma coisa com que podem contribuir; visualizar a comunicação; pensar globalmente e agir localmente; reconhecer o trabalho das pessoas; ter energia radiante e ser ético.



Para Senge (2004), é necessário começar a acreditar que líderes são aquelas pessoas que "caminham na frente", sinceramente comprometidas com mudanças profundas em si mesmas e em suas organizações. Lideram através do desenvolvimento de novas habilidades, recursos e empreendimentos. E provêm de várias partes de uma organização. Existem três tipos essenciais de líderes, na construção das organizações voltadas para o futuro, correspondendo, de forma aproximada, a três diferentes posições organizacionais:

- Líderes de linha locais, que podem empreender expressivos experimentos organizacionais para testar se novos recursos de aprendizado conduzem a melhorias nos resultados de negócios.
- Líderes executivos, que apóiam os líderes de linha, desenvolvem infra-estruturas de aprendizado e guiam, pelo exemplo, no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado.

- "Intercomunicadores" ou construtores das comunidades, ou "semeadores" da nova cultura, que podem mover-se livremente pela organização para encontrar aqueles que estejam predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados.

As organizações do futuro serão comunidades de empresários internos. Serão estruturadas a partir de várias comunidades menores interativas, mais semelhantes a estruturas de mercado de uma nação livre do que àquela do sistema totalitário. Cada uma dessas empresas precisará de liderança. As novas organizações serão pluralistas em essência, preferindo o conflito entre pontos de vista concorrentes e a disputa de fornecedores concorrentes à ilusória segurança do comando burocrático e dos monopólios internos da função. O poder para tomar decisões de trabalho fundamentais – tais como o que fazer e com quem fazer – continuará sendo despojado pela hierarquia a grupos menores e autogerenciáveis que tomam essas decisões em conjunto. Hoje em dia, tem sido dada tamanha ênfase ao papel do líder na criação da visão e dos valores que o papel do desenvolvimento de sistemas que sustentem e orientem a liberdade é ignorado. Uma vez obtido êxito na definição e na comunicação da visão e dos valores, o desenvolvimento de muitos líderes potenciais é o próximo passo crítico na criação de uma organização com muitos líderes.

Contudo, para Pinchot (2004), à proporção que a complexidade de cada organização ultrapassa o domínio da liderança direta, o papel central do líder passa a ser o de contribuir para a cultura empresarial e instituições corporativas que coloquem a liberdade em ação e criem uma sociedade mais livre dentro da organização. Essa sociedade mais livre se baseará em valores aos quais estejamos todos bastante familiarizados, valores como o respeito por todos e por suas opiniões; liberdade de escolha, expressão e reunião; igualdade e justiça.

O papel da alta liderança será muito semelhante ao do melhor tipo de governo de uma nação livre. Ouvindo os seguidores, estes líderes não serão, basicamente, atores ou mesmos instrutores, mas projetistas do jogo que proporciona o melhor para os demais.

Como perfil necessário para o desenvolvimento do papel de líder nesse cenário, o mercado buscará, acima de tudo, um comportamento equilibrado e resistente às pressões, tanto no que se refere aos resultados esperados como nas necessidades pessoais dos integrantes das equipes.

O papel do líder exigirá uma personalidade forte e sensível aos ambientes interno e externo, assim como uma forte orientação para as pessoas e para o desenvolvimento e a satisfação dos anseios de seus colaboradores. Se, nesse processo de influência, o líder consegue que seus seguidores se abneguem em relação à causa ou ao alcance de objetivos estratégicos, até mesmo, se necessário, fazendo sacrifícios pessoais, no presente, em prol de vantagens futuras, pelo crédito dado a ele, e pelas constantes trocas intertemporais, esse líder conseguiu com que sua equipe se tornasse embaixadora (*entrepreneur*) da causa. Um processo de convencimento que permite a colaboração à aceitação, sem vacilos, da direção e do caminho que o líder dará à equipe ou à empresa, quando em um momento de instabilidade do cenário macroeconômico precisar reformular um sistema, se este se apresentar contraprodutivo.

CONCLUSÃO

Nesta aula, falamos sobre o conceito de empreendedorismo e fomos levados a entendê-lo sob o ponto de vista da realização de sonhos e do desenvolvimento da sociedade como um todo. Não se trata de uma utopia, mas de uma realidade. As pessoas podem realizar seus sonhos enquanto trabalham nas organizações onde exercem suas atividades profissionais. O exercício de tais atividades deve combinar com o sonho de cada indivíduo e, assim, permitir que todos realizem seus objetivos pessoais. A reunião de todos os objetivos e sonhos pessoais será sempre a formulação de um grande sonho coletivo de desenvolver a sociedade e tornar o mundo mais justo e adequado para se viver.

Numa empresa ou organização onde exista liberdade de ação e respeito aos indivíduos, podemos dizer que há condições para se realizar os sonhos individuais e coletivos. Essa maneira de ver o trabalho é o que chamamos de incentivo à iniciativa e ao empreendedorismo. No entanto, isso somente é possível quando as pessoas trabalham em atividades que lhe dão prazer e satisfação pessoal.

Você teve a oportunidade de pensar a respeito do seu próprio jeito de ser ao identificar o seu tipo psicológico, segundo o modelo de Jung. Assim, pode saber em que áreas ou atividades profissionais poderá se sentir mais confortável e feliz. Se assim o fizer, você poderá realizar seus sonhos e objetivos pessoais em seu trabalho e através dele.

Lembre-se de que ser um administrador é ser um líder em potencial. Você está sendo formado para isso. Você poderá agir de maneira empreendedora ou não e poderá contribuir para o desenvolvimento da sociedade daqui para a frente. Faça a sua escolha hoje e realize seus sonhos.

Na Atividade Final, vamos analisar uma organização. Os pontos a serem observados poderão ser alvo de ações concretas dos colaboradores e líderes das organizações. Quando entendemos as empresas e suas características, podemos entender melhor o nosso comportamento dentro delas.

Atividade Final

Questionário de diagnóstico da sua organização

Todos nós estamos continuamente envolvidos com alguma organização. Vamos fazer um pequeno diagnóstico da organização onde você trabalha atualmente. Se, por acaso, você não estiver trabalhando, pense em sua escola ou em qualquer outra organização de que participe intensamente. Fazer um diagnóstico da empresa poderá ser útil, também, para você analisar como está o seu comportamento em relação a ela. Responda às afirmações listadas a seguir, de acordo com a seguinte pontuação, atribuindo notas de 1 a 6 às declarações sobre a sua empresa ou escola:

1. se você concorda plenamente com a afirmação;
2. se você apenas concorda com a afirmação;
3. se você concorda parcialmente com a afirmação;
4. se você discorda parcialmente da afirmação;
5. se você apenas discorda da afirmação;
6. se você discorda plenamente da afirmação.

Característica a ser avaliada (afirmação sobre a empresa)	nota
1. Os objetivos dessa organização estão claramente delineados.	
2. A divisão do trabalho dessa organização é flexível.	
3. Meu supervisor imediato apóia meus esforços.	
4. Meu relacionamento com meu supervisor é harmonioso.	
5. Meu trabalho me dá oportunidade de crescer como pessoa.	
6. Meu supervisor imediato tem idéias que são úteis para mim e para o meu grupo de trabalho.	
7. Essa organização não é resistente a mudanças.	
8. Estou, pessoalmente, de acordo com os objetivos estabelecidos para minha unidade de trabalho.	
9. A divisão de trabalho dessa organização propicia que sejam alcançados seus objetivos.	
10. Os padrões de liderança dessa organização ajudam seu progresso.	
11. Há, sempre, alguém com quem falar, se eu tiver algum problema relacionado com o meu trabalho.	
12. O sistema de salários e benefícios dessa organização trata cada empregado com equanimidade.	
13. Disponho das informações de que necessito para fazer um bom trabalho.	
14. Essa organização está introduzindo, em grau adequado, novos procedimentos e políticas.	
15. Compreendo os objetivos dessa organização.	
16. A maneira pela qual as tarefas e os trabalhos são divididos tem lógica.	
17. Os esforços de liderança dessa organização resultam no atingimento de seus objetivos.	
18. Mantenho um bom relacionamento, tanto pessoal como profissional, com os membros de meu grupo de trabalho.	
19. Existe oportunidade de promoção nessa organização.	
20. Essa organização tem mecanismos adequados de integração.	
21. Essa organização é favorável a mudanças.	
22. As prioridades dessa organização são compreendidas por seus empregados.	
23. A estrutura de minha unidade de trabalho é bem delineada.	
24. Percebo, com clareza, todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços no trabalho.	
25. Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.	
26. O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.	
27. As outras seções ajudam a minha, sempre que há necessidade de assistência.	

28. Gosto de mudar as coisas no meu trabalho, ocasionalmente.	
29. Prefiro menos ingerência na decisão dos objetivos de minha unidade de trabalho.	
30. A divisão do trabalho dessa organização ajuda nos esforços para atingir seus objetivos.	
31. Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros membros da unidade de trabalho.	
32. Não há evidência de conflitos não resolvidos nessa organização.	
33. Todas as tarefas a realizar são vinculadas a incentivos.	
34. As atividades de planejamento e controle dessa organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento.	
35. Essa organização tem capacidade de mudar.	

Contagem dos pontos

Transfira os pontos que você atribuiu à empresa em avaliação para a coluna correspondente, de acordo com o número da afirmação ao lado. Depois disso, some os pontos e tire a média, dividindo o total por cinco. Vamos analisar, inicialmente, a organização e a estrutura da empresa avaliada.

Objetivos		Estrutura		Mecanismos de apoio	
questão	nota	questão	nota	questão	nota
1		2		6	
8		9		13	
15		16		20	
22		23		27	
29		30		34	
Total		Total		Total	
Média		Média		Média	

Agora, vamos analisar os elementos de apoio aos colaboradores. Use o mesmo procedimento citado anteriormente.

Liderança		Relações		Recompensas	
questão	nota	questão	nota	questão	nota
3		4		5	
10		11		12	
17		18		19	
24		25		26	
31		32		33	
Total		Total		Total	
Média		Média		Média	

Finalmente, vamos analisar a capacidade de se transformar, de acordo com as mudanças no ambiente e a visão da empresa como um todo. Para fazer a avaliação geral, some as médias de cada um dos fatores em avaliação e tire a média das médias.

Propensão à mudança		Visão geral	
questão	nota	questão	nota
7		Média 1	
14		Média 2	
21		Média 3	
28		Média 4	
35		Média 5	
Total		Média 6	
Média		Média 7	
		Total	
		Média das médias	

Resposta Comentada

Quem propôs esse modelo de avaliação foi Weisbord e é conhecido como o Modelo Organizacional das seis caixas de Weisbord (1976). O objetivo principal é verificar como os colaboradores vêem a organização e não exatamente como ela é mesmo.

Os fatores em observação foram definidos como os principais para que os membros de uma organização entendam seus objetivos e se sintam participantes e constituintes da mesma. Não respostas certas nem erradas, apenas a maneira da pessoa ver e entender o seu ambiente de trabalho.

Quanto mais próximo de um for a média obtida em cada fator em observação, melhor deve estar a organização naquele quesito. Da mesma forma, quanto maior for a média, pior deve ser o resultado da organização naquele quesito. Se um deles está próximo de seis, é porque o quesito observado na análise precisa ser reestruturado. A média próxima de um significa que a empresa está funcionando bem.

As atitudes de inovar e estar sempre descobrindo caracterizam o que se denomina, hoje em dia, "empreendedorismo". A palavra "empreendedor" foi, inicialmente, usada pelo francês J.B. Say, como aquele que "transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento". O empreendedor passou a ser considerado o principal ator do desenvolvimento econômico, quando Joseph A. Schumpeter voltou o foco de sua teoria para o tripé: "empreendedor, inovação e crescimento econômico". A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios. No Brasil, Dolabella propôs o conceito de que "é empreendedor, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade". Nada do que envolve o sonho é estático ou permanente. Não importa o tamanho ou a abrangência de nossa responsabilidade nas organizações, sempre poderemos realizar nossos sonhos através de nossa atividade profissional. Embora pareça que somente os chefes e líderes de uma organização sejam capazes de realizar seus sonhos individuais, todo o ambiente de trabalho pode ser propício para um desejo coletivo se realizar. Covey sugere que o papel do líder no século XXI não consiste em "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro, como um verdadeiro empreendedor. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Para Senge, é necessário começar a acreditar que líderes são aquelas pessoas que 'caminham na frente', sinceramente compromissadas com mudanças profundas em si mesmas e em suas organizações. Lideram através do desenvolvimento de novas habilidades, recursos e empreendimentos.

E provêm de várias, ou de todas as partes de uma organização. Numa empresa ou organização onde exista liberdade de ação e respeito aos indivíduos, podemos dizer que há condições para se realizar os sonhos individuais e coletivos. Essa maneira de ver o trabalho é o que chamamos de incentivo à iniciativa e ao empreendedorismo. Isso só é possível quando as pessoas trabalham em atividades que lhe dão prazer e satisfação pessoal.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

O empreendedor é uma pessoa que inova e descobre novas formas de agir e produzir bons resultados. Na próxima aula, vamos discutir o conceito de inovação e como, provavelmente, age uma pessoa com essa característica em sua personalidade.

Anexo



PENSADORES E DEFINIÇÕES DO EMPREENDEDORISMO

Aitken: *idéia de inovação*. "...As características convencionalmente associadas com empreendimento - liderança, inovação, risco etc. - estão associadas ao conceito, precisamente porque, em uma cultura altamente comercializada como a nossa, elas são características essenciais da efetiva organização dos negócios. Pela mesma lógica, em uma cultura diferentemente orientada, as características típicas de um empreendimento diferem" (1963). "...contudo, por definição, empreendedorismo sempre envolve, explícita ou implicitamente, a idéia de inovação" (1965).

Baumol: *inovação e liderança*. O empreendedor (queira ou não, também exerce a função de gerente) tem uma função diferente. É seu trabalho localizar novas idéias e colocá-las em prática. Ele deve liderar, talvez ainda inspirar. Em resumo, ele é inovador. Ele é o indivíduo que exercita o que, na literatura de administração, é chamado de "liderança.... mesmo não estando presente, ele é percebido como se estivesse (1968)".

Belshaw: *iniciativa*. "Um empreendedor é alguém que toma a iniciativa nos recursos administrativos" (1955).

Brereto: *inovação, promoção*. "Empreendedorismo - a habilidade de criar uma atividade empresarial crescente onde não existia nenhuma anteriormente" (1974).

Carland e outros: *práticas estratégicas e inovadoras*. "Um empreendimento empresarial é aquele cujos principais objetivos são lucratividade e crescimento. Um negócio é caracterizado pelas práticas estratégicas inovativas. Um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gera um negócio com a principal intenção de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado, principalmente, pelo comportamento inovativo e empregará práticas estratégicas de gerenciamento no negócio" (1984).

Casson: *economicidade*. "Um empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões determinantes sobre a coordenação de recursos escassos" (1982).

Drucker: *prática; visão de mercado; evolução*. "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" (1974). Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática.

Filion: *fixação de objetivos*. "Um empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetiva". Esta pessoa manifesta-se pela perspicácia, ou seja, pela sua capacidade de perceber e detectar as oportunidades. Também, por longo período, ele continua a atingir oportunidades potenciais e continua a tornar decisões relativamente moderadas, tendo em vista modificá-las.

Jasse: *foco de mercado*. "...Pode-se definir mais simplesmente empreendedorismo como a apropriação e a gestão dos recursos humanos e materiais dentro de uma visão de criar, desenvolver e implantar resoluções permanentes de atender às necessidades dos indivíduos" (1982). "...O espírito empresarial se traduz por uma vontade constante de tomar as iniciativas e de organizar os recursos disponíveis para alcançar resultados concretos" (1985).

Hornday: *realização independência; liderança.* "Comparados aos homens em geral, os empreendedores estão significativamente em maior escala, refletindo necessidade de realização, independência e eficiência de sua liderança, e estão, em menor escala, refletindo ênfases nas necessidades de manutenção" (1970).

Hornday and Bunker: *identificação de oportunidades.* "Smith (1967) refere-se a dois tipos de empreendedores: o empreendedor profissional (ou artesanal) e o empreendedor que identifica oportunidades. Os primeiros são limitados em termos de bagagem cultural e engajamento social".

Julien: *confiança; inovação; conhecimento.* O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate a rotina, evita constrangimentos. É aquele que cria uma informação interessante ou não do ponto de vista econômico (inovando em relação ao produto, ou ao território, ao processo de produção, ao mercado...) ou aquele que antecipa sobre esta informação (antes dos outros ou diferentemente dos outros). É aquele que reúne e sabe coordenar os recursos econômicos para aplicar, de modo prático e eficaz sobre um mercado, a informação que ele conhece a fundo. Ele o faz, primeiro, em função das vantagens pessoais, tais como prestígio, ambição, independência, o jogo, o poder sobre si e sobre a situação econômica e, em seguida, o lucro, etc. (1986).

Kets de Vries: *inovação.* "Empreendedores parecem ter uma realização orientada, como a de assumir a responsabilidade por decisões, e não gostam de trabalhos repetitivos e rotineiros. Os empreendedores criativos possuem um alto nível de energia e um ótimo grau de perseverança e imaginação, que combinam com a espontaneidade de assumir riscos moderados e calculados, possibilitando-lhes transformar o que freqüentemente começou com uma simples e mal definida idéia em algo concreto". Empreendedores também podem gerar um entusiasmo altamente contagioso dentro de uma organização. Eles programam um senso de propósito e, fazendo isso, convencem os outros de que eles estão onde está a ação (1985).

Kierulff: *visão generalista.* "...há evidências que as características empresariais e comportamentais podem ser desenvolvidas". "...O empreendedor é, acima de tudo, um generalista - ele deve saber um pouco sobre tudo" (1975).

Komives: *pioneirismo inovação.* "...é alguém que inicia um negócio onde, geralmente, não existia ninguém antes dele". "Empreendedorismo realmente se refere às pessoas que desejam adentrar-se em uma nova empreitada e se construir sobre ela".

Lance: *convergência de propósitos.* "...uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual constrói um time motivado. Esse grupo de seres humanos, às vezes sem se conhecerem previamente, desenvolvem uma nova empresa" (1986).

Lynn: *criatividade.* "...O empreendedor é também alguém criativo no sentido de que tenha de criar um novo produto ou serviço na imaginação e, então, deve ter energia e autodisciplina de transformar a nova idéia em realidade".

Mancuso: *promoção; prosperidade.* "Um empreendedor é a pessoa que cria uma empresa próspera do nada" (1974).

McClelland: *economicidade viabilidade*. "Alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos, e produz mais do que consome a fim de vendê-los (ou trocá-los) pelo pagamento ou renda".

Palmer: *risco calculado*. "...tomar decisões sob diversos graus de incerteza vem a ser uma característica fundamental do empreendedorismo" (1971).

Rosenberg: capacidade de correr risco. Empreendedor: "Alguém que assume o risco financeiro da iniciação, operação e gerenciamento de um dado negócio ou empresa".

Say: *discernimento; perseverança*. "...Um empreendedor... Para ter sucesso, ele deve ter capacidade para julgar, perseverança e um conhecimento do mundo tanto quanto do negócio. Ele deve possuir a arte de superintendência e administração" (1803).

Schumpeter: *inovação*. "Sempre enfatizei que o empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa" (1934). Inovação como critério para o empreendedorismo: "Empreendedorismo, como definido, consiste essencialmente em fazer coisas que não são geralmente feitas em vias normais da rotina do negócio; é essencialmente um fenômeno que vem sob o aspecto maior da liderança. Mas esta relação entre empreendedorismo e liderança geral é uma relação muito complexa."

Schwartz: *independência; identificação de oportunidades*. "Empreendedor: um inventor, um mercador, ou simplesmente alguém que busca independência, que usa uma oportunidade para desenvolver seus talentos para fundar uma nova companhia".

Shapiro: *iniciativa; tomada de iniciativa; organização ou reorganização de mecanismos socioeconômicos para transformar recursos e situações em contas práticas; aceitação do risco e fracasso*. O principal recurso usado pelo empreendedor é ele mesmo...(1975).

Sirópolis: *crença; realização; pioneirismo*. "Hoje tomamos como definição o termo empreendedor. Ele sugere espírito, zelo, idéias. Contudo, temos a tendência de usar a palavra livremente para descrever qualquer um que dirige um negócio, por exemplo, para a pessoa que preside a General Motors ou possui uma banca de frutas, ou a pessoa que é dona do McDonald's (franquia) ou vende assinaturas de revistas". Antes, a palavra "empreendedor" gozava de um significado mais puro, mais preciso. Descrevia apenas aqueles que criaram seus próprios negócios, aqueles como Henry Ford.

Stacey: *flexibilidade; determinação*. "Certamente, no início de sua carreira, o maior dom de um empresário tradicional é sua habilidade de explorar inúmeros caminhos para assegurar o seu sucesso, sem se tornar desanimado pelo fracasso ao longo do percurso; um dos seus dons é diminuir suas perdas rapidamente; e um outro é levantar-se, sacudir a poeira e tentar novamente" (1980).

Stevenson and Gumpert: *direcionamento; flexibilidade; tenacidade*. "Um Raio-X da organização empresarial revela essas características dinâmicas: encorajamento da imaginação dos indivíduos; flexibilidade; e voluntariedade em aceitar riscos" (1985).