

## MODELOS DE GESTÃO FLEXÍVEIS A PARTIR DE MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL ALICERÇADA NO EMPREENDEDORISMO

Fabiano Maury Raupp<sup>1</sup>  
Ilse Maria Beuren<sup>2</sup>

### Resumo

A busca pela sobrevivência frente à globalização do mercado, aliada à influência de novas tecnologias, tem obrigado gestores a promover mudanças na cultura organizacional. Neste contexto, o presente artigo objetiva discutir a busca de modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional e alicerçados no empreendedorismo. Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, realizado por meio de pesquisa bibliográfica. Inicialmente é abordada a necessidade de modelos de gestão flexíveis no âmbito das organizações. Na sequência é feita uma incursão em mudanças na cultura organizacional. Em seguida apresenta-se o significado e a importância do empreendedorismo. Por último contemplam-se interfaces entre modelos de gestão flexíveis e mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo.

**Palavras-chave:** Modelos de gestão flexíveis. Cultura organizacional. Empreendedorismo.

### Abstract

The search for survival before world-wide market, allied to the influence of new technologies, has obliged managers to promote changes in the organizational culture. In this context, the present article has as its objective to discuss the search for flexible management models stemming from changes in organizational culture and based on entrepreneurship. It is an exploratory study, with a qualitative nature, undertaken through bibliographical research. Initially it approaches the necessity of flexible management models in the environment of the organizations. Then it discusses changes in the organizational culture. Afterwards it presents the meaning and importance of entrepreneurship. Finally it approaches interfaces between flexible management models and changes in the organizational culture based on entrepreneurship.

**Key words:** Flexible management models. Organizational culture. Entrepreneurship.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Curso de Pós-graduação em Administração – CPGA da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC. Endereço: Rua Ana Raupp de Sá, s/n - Nova Belém – Paulo Lopes – SC. CEP 88490-000 – fabianoraupp@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP, Professora titular do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Alameda Adolfo Konder, nº 1000 – apto 601 – Centro – Florianópolis – SC. CEP 88010-140 – beuren@cse.ufsc.br. Artigo recebido em 17/11/03. Aceito em 06/05/04.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas foram observadas significativas modificações nas tecnologias empregadas em sistemas de produção, gerando substanciais alterações no ambiente interno das organizações. Ao mesmo tempo, o ambiente externo, representado pelas exigências do mercado consumidor e pelas ações da concorrência, transformou-se, impondo novas necessidades, crescentes e complexas, para as empresas. Observa-se, portanto, que o entorno no qual as empresas encontram-se inseridas está continuamente sofrendo mudanças, refletindo-se também internamente.

Neste cenário, discussões acerca de mudanças na cultura organizacional têm alcançado destaque, tanto em abordagens teóricas quanto no contexto dos processos organizacionais, numa perspectiva de tornar as organizações mais competitivas. A problemática que envolve as redes de cultura nas organizações, acompanhada das mudanças estratégicas, constituem o foco de muitas discussões no âmbito do ambiente empresarial.

Neste sentido, o artigo objetiva discutir a busca de modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, realizado por meio de pesquisa bibliográfica.

Primeiramente, aborda-se a necessidade de modelos de gestão flexíveis nas organizações. Em seguida, faz-se uma incursão em mudanças na cultura organizacional das empresas. Na seqüência, evidencia-se o significado de empreendedorismo. Por último, apresenta-se interfaces entre modelos de gestão flexíveis e mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo.

## **2 NECESSIDADE DE MODELOS DE GESTÃO FLEXÍVEIS**

O estudo sobre a necessidade de modelos de gestão flexíveis e de mudanças na cultura organizacional está fundamentado nas mensagens das obras de alguns autores que versam sobre estas temáticas. No Quadro 1 apresentam-se mensagens que cada autor pesquisador procura transmitir em sua obra.

AUTORES	MENSAGEM DA OBRA
Cruz Júnior (1988)	A sociedade precisa se libertar de um modelo conceitual fundamentado na ideologia de mercado, que não deixa outra alternativa para desempenhar de maneira mais viável a vida humana associada.
Ramos (1989)	A sociedade precisa de uma nova ciência das organizações, haja vista que a atual não é suficiente para resolver os problemas das organizações.
Secretan (1989)	A liderança moderna nas organizações deve ser baseada em três princípios distintos e absolutamente simples: princípio da competência, da química e da distribuição. Através destes princípios as organizações poderão ir ao encontro das necessidades das pessoas, que constituem o corpo de consumidores.
Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001)	Há necessidade de um modelo de gestão de negócios que se mostre como uma forma particular para a organização desenvolver suas atividades empresariais, do nível estratégico ao operacional.
Senge (2001)	As organizações que buscam competitividade deverão ter a capacidade de aprender mais rápido que os seus concorrentes por meio do engajamento de todos os membros da empresa e incorporação das cinco disciplinas à filosofia desta.
Semler (2002)	As organizações que buscam sobreviver a longo prazo e resistir às mudanças da conjuntura econômica deverão ter a capacidade de implementar a mudança cultural necessária ao desenvolvimento de um modelo nacional e autêntico de administração.

Quadro 1 - Mensagens sobre modelos de gestão flexíveis evidenciadas nas obras pesquisadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora essa visão geral das mensagens sobre modelos de gestão flexíveis, que cada autor procura transmitir em sua obra, evidencie diferentes perspectivas, parece vislumbrar uma mesma necessidade, a busca de modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional.

## 2.1 Requisitos para implementar modelos de gestão flexíveis

As organizações que buscam sobreviver em longo prazo necessitam implementar modelos de gestão flexíveis, substanciados em mudanças na cultura organizacional. Para que isso ocorra, precisam compreender a necessidade de mudança, efetivar a participação dos empregados no processo de gestão e ter uma cultura própria e definida.

A necessidade de mudança vem sendo percebida pelos gestores das empresas, pois têm demonstrado preocupações com alguns fatores determinantes do negócio, como o custo a ser atribuído ao produto, quanto ele vale, qual a característica de seu cliente. Produzir produtos de qualidade e com um pequeno custo, buscando a satisfação do cliente, é o que tem motivado o desenvolvimento de novas formas de gestão. Conseqüentemente, estão surgindo modelos mais flexíveis, permitindo que as empresas tenham a capacidade de mudar tanto quanto lhes é exigido.

A gestão participativa contribui para que os empregados entendam e alinhem suas ações em direção aos objetivos da empresa. A partir da participação, as pessoas assumem responsabilidades nas atividades de seu grupo. Assim, podem-se criar condições favoráveis à motivação das pessoas, à medida que lhes são dadas oportunidades, o que as faz contribuir com sua iniciativa e criatividade, visando aos objetivos organizacionais. A adoção de sistemas de gestão participativa é premissa fundamental da nova concepção de administração em empresas competitivas.

A necessidade de uma cultura própria e definida implica considerar as particularidades da empresa para delinear a sua cultura organizacional. A cultura vigente em algumas empresas tem sido questionada pelo fato de não mais refletir a sua realidade empresarial, dificultando a adaptação das pessoas ao modelo que lhes é imposto.

Observa-se que a compreensão da necessidade de mudança, o direcionamento da empresa para a gestão participativa e o desenvolvimento de uma cultura própria e definida são características essenciais para que efetivamente haja reformulações num sistema tradicional de administração. Porém, há dificuldades em exercitar esses conceitos na prática. Os desafios na sua implementação decorrem do fato de que os dirigentes, bem como os empregados, geralmente são resistentes à mudanças.

Desse modo, os gestores precisam alargar seus horizontes em relação aos vários desafios profissionais que se apresentam. O que há em comum entre estes requisitos é a idéia de que eles contribuem no sentido de pressionar as empresas a um maior conhecimento e racionalização de suas atividades. As empresas poderão obter posições mais consistentes, ao mesmo tempo em que alcançam uma rentabilidade individual perante o mercado.

## **2.2 Formulação de um modelo de gestão flexível**

As organizações não só precisam buscar a flexibilidade em termos de estrutura organizacional para responderem mais rapidamente às mudanças do mercado, como também deverão antecipar-se às necessidades dos clientes, procurando, inclusive, surpreendê-los com soluções cada vez mais personalizadas.

Infere-se do exposto o surgimento de uma nova tendência de administração das organizações, que exige tecnologias de gestão de negócios que privilegiam uma administração profissional. A premissa dessas tecnologias é que as organizações passem por um processo de transformação coerente com os novos tempos da Era do Conhecimento, tornando oportuna a introdução de novas técnicas de gestão.

Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001) discutem a importância de um modelo de gestão de empresas condizente com a exigência de uma administração profissional das organizações. Destacam a necessidade de uma metodologia de avaliação crítica e a formulação de um modelo de gestão de negócios.

Semler (2002) ressalta que para criar a necessidade de mudança é preciso que os dirigentes despertem a atenção daqueles que desejam mudar. Para fazer com que as pessoas mudem é preciso convencê-las de que precisam mudar. Estes são alguns dos ingredientes mais importantes no processo de mudança nas organizações.

Entende que a formulação de uma visão clara e convincente, que mostre às pessoas que suas atuações profissionais vão mudar para melhor, direciona esforços, alinha atividades e inspira as pessoas a tomar uma atitude. Não menos relevante é a busca pelos verdadeiros resultados de desempenho. Desde o início deve-se destacar que os programas de mudança bem-sucedidos começam com resultados, claros, tangíveis, de lucratividade, e quanto mais cedo ocorrerem melhor.

A mudança organizacional envolve mudança no desempenho da organização. Quanto mais visível for a ligação entre o que se está fazendo e os resultados, maior será a sinergia, o compromisso e o estímulo gerados durante o processo de mudança. Exige-se uma aliança de executivos, gerentes de linha, técnicos e líderes informais, capaz de ajudar o executivo principal a expressar a visão da empresa. Assim, poderão comunicar-se com um grande número de pessoas, eliminar obstáculos, gerar vitórias de curto prazo, liderar equipes e incorporar as novas abordagens à cultura da organização.

Neste processo, a gestão participativa tem papel fundamental. As pessoas que decidem o que vai mudar e como vai mudar, além de mais propensas a apoiar mudanças, estão mudando pessoalmente pelo simples ato de participar. As pessoas que não foram consultadas sobre a mudança e não tiveram a chance de participar da equipe de desenho não terão o mesmo tipo de compreensão e compromisso com as mudanças propostas que os demais membros da equipe.

### **3 MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

As discussões sobre modelos de gestão flexíveis encorajam reflexões pertinentes à mudança na cultura organizacional e à quebra de paradigmas que há muito tempo dificultam o maior desenvolvimento de empresas. Neste sentido, poderão abandonar políticas que não mais se identificam com as exigências impostas pelo atual mercado competitivo.

Sobre o conceito de cultura, Schein (1986, apud FLEURY; FLEURY, 1995, p.24) diz que:

a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

O paradigma organizacional, com convicções e suposições, é explorado dentro de uma rede cultural em que há manifestações de comportamentos, como também legitimação destas convicções e suposições. Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001, p.109) explicitam que:

a rede cultural significa os meios como se transmite a cultura a seus membros. Diz-se que uma cultura é forte quando os membros de uma dada organização sentem-se satisfeitos, relativamente à forma como atuam e se comportam. Organizações com culturas fortes são naturalmente eficientes; as outras perdem-se em conflitos, na desmotivação e anemia.

Ressaltam ainda que o ambiente no qual as empresas operam é constituído por competidores, clientes, tecnologias e outros fatores desse tipo. Os valores são as crenças dos negócios e de como conduzi-los por parte dos membros de uma dada organização. Heróis são aqueles que na organização personificam a cultura e os valores, constituindo-se em exemplo para os outros. Os rituais mostram às pessoas o tipo de comportamento que deles é esperado. Finalmente, a rede cultural significa os meios como se transmite a cultura a seus membros.

A mudança organizacional se depara com barreiras dificultadoras, principalmente devido à influência de convicções culturais de indivíduos, o que efetivamente os impede promover e participar de debates. A mudança organizacional é possível, mas tem que ser buscada de maneira evolutiva, por líderes locais, que sejam politicamente capazes de fazerem isso acontecer.

### **3.1 Administração da mudança**

A cultura organizacional retrata características internas da empresa. Pode ajudar os agentes de mudança a predizer áreas prováveis de resistência para mudar, avaliando a natureza das convicções culturais. À medida que se conhecem as áreas de resistência, torna-se menos árdua a reformulação de sistemas de administração tradicional. Há modos diferentes

para administrar a mudança, os quais dependem da extensão de mudança potencial, o tempo e informação disponível, além da distribuição de poder na organização. Não existem receitas aplicadas a qualquer situação organizacional que tenha garantia prévia de sucesso a partir de mudanças.

A ação para modificar as estratégias e culturas das empresas, conforme Pettigrew (1996, p.147):

é muito mais dependente da habilidade para ligar não apenas o quê da mudança ao contexto externo da empresa, mas também ligar e moldar tais sugestões à política interna e contexto da empresa e gerenciar tais conexões dentro da empresa por meio de considerações hábeis a respeito do processo administrativo.

Pettigrew (1996) observa que a mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre as três. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro.

Fleury e Fleury (1995) mencionam que a estabilidade do grupo ao constituir a organização é condição necessária para a formação da cultura e a origem de suas dificuldades para mudança. Definidos certos padrões culturais, estes são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional. Esta forma de lidar com os problemas se torna um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira, ou a maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações.

Secretan (1989) encoraja discussões relacionadas a estas questões ao destacar um modelo de liderança condizente com a atual exigência de administração das organizações. O autor se faz entender quando destaca que, trabalhando juntos, combinando todas as forças e a capacidade de ouvir, aprende-se as diferenças entre quantidade e qualidade, entre crescimento e desenvolvimento. Aprende-se também que o lucro é como oxigênio: vital para a sobrevivência, mas não o propósito da experiência, porque aquilo que a empresa se torna é mais importante do que quanto lucra materialmente.

Qualquer mudança precisa ser administrada ativamente ao longo de sua duração. Mudanças avaliando os elementos da rede cultural podem ser uma indicação interna importante do processo da organização para alcançar suas metas estratégicas. Nos processos de mudança, os líderes da organização têm que estar convictos da importância da implementação. Deve haver liderança viável, ativa e acreditável do processo de mudança decorrente de uma comunicação freqüente e clara, além de reuniões participativas com os

outros membros da organização.

### 3.2 Diagnóstico da cultura organizacional

Fleury e Fleury (1995) destacam a análise das práticas organizacionais, ou seja, do desvendar como o grupo de pessoas que criaram a organização foram aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Neste processo se tece a história da organização, as formas de organizar e o significado atribuído ao trabalho, às relações de poder, às relações com o ambiente.

Na implementação de processos de mudança é importante considerar os elementos levantados pelo diagnóstico da cultura organizacional. A identificação de uma cultura, segundo Freitas (1991), está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, daí uma variedade de métodos, recomendações e passos que abordam aspectos diferentes.

Fleury (1996) menciona que os estudos do tipo diagnóstico da cultura organizacional se apóiam em técnicas de levantamento de opinião, que vão desde o questionário com perguntas fechadas, utilizando escalas, a entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas. Outras linhas privilegiam o enfoque qualitativo, utilizando dados secundários da própria organização, tais como documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, jornais ou dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, sobre o mercado de trabalho etc.

Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001) ressaltam que, dada a importância da cultura, é imprescindível saber fazer um diagnóstico da mesma. A cultura pode ser diagnosticada de fora ou de dentro da organização. No Quadro 2 apresenta-se como a cultura pode ser diagnosticada sob estas duas perspectivas.

DE FORA DA ORGANIZAÇÃO	DE DENTRO DA ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise dos aspectos físicos da organização (construção, materiais usados, cores.)</li><li>• Leitura do que escreve a organização (relatórios, notícias na imprensa, jornais da empresa.)</li><li>• Forma de acolhimento às pessoas exteriores à organização (convidados, visitantes.)</li><li>• Forma como os empregados se sentem relativamente à organização, o que pode ser conseguido por entrevistas</li><li>• Forma de passar o tempo de parte dos membros de uma organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de progressão na carreira</li><li>• Tempo de permanência na empresa</li><li>• O que fazem e escrevem os membros da organização</li><li>• Que tipo de mitos e anedotas são transmitidos por processos de comunicação</li></ul>



Quadro 2: Formas de diagnosticar a cultura organizacional  
Fonte: Adaptado de Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001)

Estabelecer mudanças considerando-se a cultura organizacional implica cuidados, de maneira a não afetar erroneamente alguns aspectos fundamentais do corpo da organização. Torna-se necessário analisar os elementos identificados no diagnóstico da cultura organizacional de maneira a afetar positivamente a mesma.

### **3.3 Novo modelo de cultura organizacional**

Senge (2001) destaca a necessidade de um modelo organizacional baseado nas organizações que aprendem. Está claro que é preciso haver uma inovação nos métodos tradicionais de gestão e governo. Na arena de negócios, o aumento da incerteza, a turbulência econômica e política e a crescente interdependência de mercado e empresas globais levaram a chamados por mudanças radicais.

Menciona que as comunidades que aprendem são locais propícios à busca da verdade e de exteriorização sem medo de represália ou julgamento. São lugares especiais, onde a curiosidade e a inteligência são incentivadas e a experiência é sempre bem recebida. É preciso antes de tudo desenvolver a capacidade de viver em redes de relações, que permanentemente fortalecem o desenvolvimento da capacidade cognitiva dos seres humanos que compõem a organização.

Percebe-se que não há cultura se não existir uma tradição viva, conscientemente elaborada, que passe de geração para geração, que permita individualizar ou tornar singular uma dada comunidade ou grupo em relação às outras. Isto equivale dizer que nas organizações torna-se fundamental entender a experiência acumulada, bem como as representações produzidas ao longo da história, que conduzem a comportamentos únicos. Pode-se inferir que as organizações, ao longo do tempo, vão produzindo um estilo de vida próprio que passa a marcar as diferenças em relação a outras organizações.

Semler (2002) destaca a necessidade de mudanças na cultura organizacional e ressalta que a sobrevivência em longo prazo vem de ouvir com cuidado o que a organização, a partir de seus funcionários, tem a dizer. Explicita que nas empresas ocorrem mudanças com frequência, e quanto mais cedo o administrador se conscientizar disso melhor.

Ressalta que tais mudanças podem ser de ordem administrativa; mudanças de instalações, materiais, equipamentos; e mudanças de caráter técnico, por meio da descoberta e

criação de novas técnicas e métodos de trabalho. No entanto, a tendência observada é que há resistência à mudança. Essa resistência tem levado muitos indivíduos a situações difíceis. A resistência manifesta-se de vários modos: diminuição de ritmo de trabalho, demissões voluntárias, greves ou ameaças de greves e falta de cooperação.

Uma reformulação no sistema tradicional de administração não pode ser efetiva sem um processo de interferência na cultura da organização, substanciada nas pessoas que dão vida à organização. Interferir na rede cultural ou na rede de relações requer muita habilidade dos agentes proponentes da mudança, até para prever prováveis áreas de resistência, avaliando a natureza das convicções culturais.

A mudança nos padrões culturais da organização, conforme Fleury e Fleury (1995, p.29), pode acontecer de duas maneiras:

- *a mudança revolucionária*, em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição de elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;
- *a mudança gradual*, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.

Fleury e Fleury (1995) destacam que certos processos de mudanças muito radicais (como, por exemplo, processos de reengenharia conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas) podem gerar medo da instabilidade, da insegurança, o desejo de não mais mudar. Já no processo gradual, as pessoas se dispõem mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente, na vida organizacional.

Deal e Kennedy (1982, apud FREITAS, 1991) dizem que a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional e que muitos administradores subestimam esse dado, não só no que se refere ao tempo, mas também em relação aos custos envolvidos. Quanto mais forte a cultura, mais difícil a sua mudança.

Segundo Fleury (1996), os momentos de crise vivenciados por uma organização são importantes para alavancar as mudanças na cultura organizacional. Nos períodos de estabilidade, as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes. No entanto, a própria idéia de gerenciamento do processo da transformação dos padrões culturais, no sentido estrito de controle, torna-se questionável.

A cultura organizacional é um tipo particular de aprendizagem construída ao longo do tempo nas organizações por seus colaboradores. Não há possibilidade de desencadeamento de processos de mudanças sem que haja interferências efetivas na rede cultural da organização.

Os processos de alterações na cultura organizacional geralmente são coordenados por pessoas com características empreendedoras, ávidas por inovações.

#### **4. EMPREENDEDORISMO**

Ikeda (1988) argumenta que uma das referências mais antigas do termo *entrepreneur* foi traçada pelos economistas do século XVIII, Richard Cantillon, Anne-Robert-Jacques Turgot e François Quesnay. Durante o século XVIII, na França, o termo era usado de formas variadas. Cantillon, em 1725, associava o empreendedor com o tomador de risco. Ele fazia distinção clara entre empreendedores que forneciam capital *versus* aqueles que acreditavam em seu próprio trabalho e recursos. Turgot, em 1797, adicionou ao elemento tomador de risco os conceitos de planejamento, supervisão, organização e propriedade. Para Quesnay, um empreendedor era simplesmente um rendeiro que alugava a propriedade por um preço fixo e produzia um dado *output* com certos fatores e preços.

Em uma perspectiva mais genérica, Reynolds (1997, apud FREIRE, 2001) cita que o empreendedorismo é considerado a força que sempre existiu por trás das invenções e inovações, impulsionando o crescimento dos povos e regiões. Por meio dele, novas abordagens em ciências naturais e sociais são desenvolvidas, a tecnologia avança e desenvolve novos produtos e ferramentas, promovendo aumento continuado na produtividade humana.

Como elemento impulsionador do empreendedorismo tem-se a figura do seu criador, denominado empreendedor, que busca constantemente a continuidade do empreendimento. Dolabela (1999) menciona que o empreendedor, aquele que pratica o empreendedorismo, está relacionado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. No entanto, deve-se ter em mente que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, que possui fatores e atitudes comportamentais que variam de um lugar para o outro, dependendo do meio em que se vive.

##### **4.1 Características dos empreendedores**

No tocante às características dos empreendedores, Lezana e Tonelli (1998) citam que são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (função de produção), para extrair os

melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Degen (1989, p.20), referindo-se às características do empreendedor, destaca que:

o mesmo vai muito mais longe do que simplesmente identificar e avaliar os negócios que encontra pelo caminho. Faz sua previsão sobre seu sucesso e periodicamente volta para ver se essa previsão foi correta. É preciso validar a avaliação, porque cada empresa é diferente das outras, e o que não funciona para uma pode ser sucesso das outras.

O empreendedor é caracterizado por Filion (1999) como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor.

Lezana e Tonelli (1998) ressaltam que as principais funções de um empreendedor em relação à sua empresa são: procurar e descobrir novas informações; traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens; procurar e descobrir oportunidades; avaliá-las; levantar recursos financeiros necessários para a empresa; desenvolver cronogramas e metas; definir responsabilidades da administração; desenvolver o sistema motivacional da empresa; gerar liderança para o grupo de trabalho; e definir incertezas ou riscos. O empreendedor deve sempre estar atento aos desafios que sua própria empresa lhe impõe, para poder complementar antecipadamente os conhecimentos e habilidades exigidas.

#### **4.2 Importância das características empreendedoras nas organizações**

Segundo Pinchot (1989, p.3), o empreendedor pode ser considerado um elemento de vantagem competitiva quando relacionado às mudanças que se processam no cenário mundial. Afirma que, “nesta época de rápidas mudanças econômicas e tecnológicas, o espírito *entrepreneur* (empreendedor) pode ser uma vantagem única e importante, mas somente se aprendermos a usá-lo”.

Destaca-se que as organizações cada vez mais vêm exigindo de seus gestores características empreendedoras, objetivando o acompanhamento e a absorção das novas tendências de negócios. Porém, para conduzir uma empresa ao sucesso, o empreendedor deve possuir alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa na qual a empresa se encontra, considerando-se seu ciclo de vida. Apesar desta diferenciação, é possível destacar

alguns conhecimentos gerais necessários que o empreendedor precisa, tais como: conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, conhecimentos de administração de empresas e vivência com novas situações.

A importância do empreendedorismo e de pessoas empreendedoras nas organizações é bastante visível, configurando-se, portanto, como uma característica indispensável para as organizações nos dias atuais. Além da relevância das características do empreendedorismo e do empreendedor é essencial, também, analisar mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo.

## **5 INTERFACES DOS MODELOS DE GESTÃO FLEXÍVEIS COM MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL ALICERÇADA NO EMPREENDEDORISMO**

Na Era Industrial a ordem foi a produção em larga escala, não importando as preferências dos indivíduos. Por sua vez, na Era da Informação, que coincide com a globalização da economia e a valorização das pessoas, mais especificamente do seu conhecimento, os consumidores privilegiam a diferenciação nos produtos oferecidos pelas empresas.

A nova ordem econômica faz com que as empresas tenham a necessidade de alargar suas especialidades em termos de perspectivas dos seus negócios, pois só assim poderão posicionar-se estrategicamente e enfrentar a concorrência. O gerenciamento da situação presente da organização não é suficiente; é necessário, também, imaginar e criar o seu futuro, através da formulação estratégica do ambiente interno, considerando o ambiente externo da organização.

Diversos administradores inovam a gestão da empresa a partir de práticas empreendedoras. Segundo Leite (2000, p.106), há características comuns aos empreendedores e administradores, haja vista que:

não se pode ser um empreendedor bem-sucedido se não se administrar. E se tentar administrar sem ter um mínimo de espírito empreendedor, corre-se o risco de virar um burocrata. Nas empresas há muito trabalho empresarial e administrativo, e a maioria das pessoas pode fazer os dois. Mas nem todos são atraídos da mesma forma por eles.

Apesar de haver características comuns aos administradores, os empreendedores apresentam características bastante específicas. Segundo Stoner e Freeman (1985, p.114):

a função específica dos *entrepreneurs* é a capacidade de tomar os fatores de produção – terra, trabalho e capital – e usá-los para produzir novos bens e serviços.

O *entrepreneur* percebe oportunidades pelas quais outros executivos não se interessam, ou que eles não vêem.

O empreendedor reúne os fatores de produção e utiliza-os com criatividade e inovação. Para tanto, busca sempre aproveitar as oportunidades que, muitas vezes, representam o maior impulsionador do negócio.

No que concerne ao administrador, Maximiano (1991, p.44) explica que:

a tarefa de administrar consiste em tomar decisões sobre os objetivos a serem alcançados pela organização e sobre a utilização de seus recursos. Essas decisões classificam-se em quatro tipos principais: planejamento, organização, decisão e controle. Tomar decisões desse tipo é administrar.

Maximiano (1991) explana também que os responsáveis pela administração podem ser designados de diferentes formas, dependendo da organização: comandantes, governantes, administradores, caciques, dirigentes, autoridades, ou, de modo genérico, gerentes.

Neste mesmo raciocínio, Dornelas (2001) diz que, quando são analisados os estudos referentes ao papel e às funções do administrador efetuados por Mintzberg, Kotter, Steward, e ainda sobre abordagem processual do trabalho do administrador, infere-se que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. O empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são considerados mais visionários que os gerentes ou executivos destas organizações.

Assim, percebe-se que os conceitos nos quais está alicerçado o empreendedorismo poderão auxiliar na busca de um modelo de gestão flexível, a partir de mudanças na cultura organizacional. Na Figura 1 evidencia-se a configuração de um modelo de gestão flexível a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo.

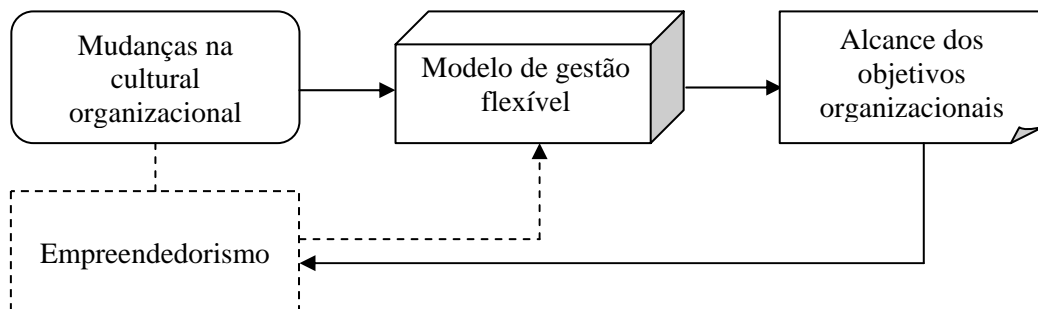


Figura 1 - Modelo de gestão flexível a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo

Fonte: Elaborada pelos autores

Observa-se que o empreendedorismo poderá viabilizar um modelo de gestão flexível mediante mudanças na cultura organizacional. Modelos de gestão flexível incrementam as

chances de alcance dos objetivos organizacionais e podem provocar novas mudanças na cultura organizacional, por meio de ações empreendedoras.

A busca por modelos de gestão flexível é um processo cíclico, uma vez que não termina com o alcance dos objetivos organizacionais. A necessidade de novas mudanças pode ser identificada com o propósito de alinhar as características da organização aos objetivos pretendidos.

Entretanto, observa-se que um programa de mudanças passa por discussões que envolvem influências de fatores sociais, culturais e políticos. Além de considerar que, com o passar do tempo, não só o mercado muda, mas também as condições internas das organizações envolvem uma constante transformação, o que conduz a realinhamentos dos processos.

Percebe-se que, para sobreviver ao longo do tempo, é preciso que a empresa constitua uma cultura própria e definida, que não seja adaptada apenas às condições do momento, mas sim perene em suas crenças básicas. Uma nova cultura se faz urgente no âmbito dos negócios empresariais, uma filosofia que trate os empregados com mais liberdade, que permita que usem, que fundamentalmente dê espaços à criatividade e motive a participação social.

Leite (2000, p.136) menciona que “uma das funções da administração é integrar o presente e o futuro. O administrador é também um empreendedor. Ele deve deixar o lado de ontem e criar o de amanhã”.

Semler (2002, p.86) relaciona o empreendedor, o empresário e o executivo às fases de desenvolvimento do empreendimento. Nesta perspectiva elucida que:

o empreendedor representa a primeira fase do desenvolvimento da empresa, onde a atenção a detalhes e o controle rigoroso são considerados fundamentais para o sucesso. O empresário representa a segunda fase (são raros os empreendedores que se transformam rapidamente em empresários – alguns destacados empresários no Brasil são, porém, bons exemplos disso). A terceira peça nessa conceituação da cúpula da empresa é o executivo contratado, representando em muitos casos a fase de profissionalização da empresa.

Acredita-se que em muitas empresas o empreendedor está presente em todas as fases do negócio. As características deste profissional são importantes para o próprio desenvolvimento, crescimento e continuidade do empreendimento. Não obstante, proporciona mudanças na cultura organizacional, requerendo modelos de gestão flexíveis para melhor alcançar os objetivos organizacionais e permitir que aflorem as características empreendedoras de seu corpo funcional.

## **6 CONCLUSÕES**

Diversas razões podem ser apontadas para as alterações que têm pressionado as organizações a modificarem seus processos produtivos e administrativos. Dentre as quais destacam-se a crescente variedade de produtos, o aumento das necessidades relativas à qualidade, a incorporação dos mecanismos computacionais, bem como maior ênfase na satisfação dos clientes.

Diante das características que permeiam este novo ambiente, as organizações buscam mudanças em suas estruturas, cujo objetivo é a obtenção de vantagem competitiva. No entanto, para que haja uma mudança fazem-se necessárias interferências na cultura organizacional, no sentido de proporcionar subsídios para que aconteça uma efetiva mudança na empresa. Assim, o artigo objetivou discutir a busca de um modelo de gestão flexível a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo.

O processo, os problemas, as promessas e as possibilidades de uma grande mudança organizacional têm despertado o interesse dos administradores. Um dos desafios dos programas de mudanças refere-se ao fato de que as pessoas que deveriam mudar resistem em fazer o que os defensores da mudança querem que façam.

As redes culturais existentes nas organizações recolocam as pessoas na dimensão da visão sistêmica. Uma das principais lições das redes culturais e da dinâmica dos sistemas é que as organizações são como grandes redes de pessoas interconectadas. Sobretudo, as mudanças que se pretende introduzir para melhorar o desempenho passam necessariamente por interferências na cultura da organização.

Na rede de relações processa-se a rede cultural que caracteriza fundamentalmente o aprendizado das organizações. Desenvolve-se um compromisso significativo de aprender de forma colaborativa, de atenuar as restrições das diferentes limitações ao aprendizado. O aprendizado é construído de forma coletiva. Logo, a rede cultural é produzida ao longo do tempo, no espaço da organização, por indivíduos dispostos à participação coletiva, na busca de objetivos comuns.

A mudança na cultura das organizações requer modelos de gestão flexíveis que, por sua vez, poderão ser viabilizados por meio do empreendedorismo. As características empreendedoras proporcionam aos gestores o acompanhamento e a absorção das novas tendências de negócios, condição essencial para sobrevivência no mercado.



## REFERÊNCIAS

- CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Organização e administração: aspectos econômicos, políticos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, v.22, n.3, p.3-21, jul./set. 1988.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empreendedora. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, abr./jun. 1999.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREIRE, L. Empreendedorismo: fundamentos conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, III, Florianópolis/SC, 2001. **Anais...** Florianópolis: ENE, 2001.
- FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- IKEDA, Ana Akemi. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores**: um de estudo de casos. 1988. 235f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.
- LEZANA, Álvaro G. Rojas; TONELLI, Alessandra. O comportamento do empreendedor. In: MORI, Flávio de (Org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: ENE, 1998.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1991.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SECRETAN, Lance H. K. **Os passos do tigre**. São Paulo: Record, 1989.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**: uma história de sucesso empresarial *made in Brazil*. Rio de Janeiro: Rocca, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

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.