

# EMPREENDEDORISMO CONTEMPORÂNEO

## CONTEMPORARY ENTREPRENEURSHIP

Nelson Colossi<sup>1</sup>

Recebido em: 07 out. 2013

Aceito em: 20 dez. 2013

**Resumo:** Este artigo discute importantes aspectos conceituais relacionados ao fenômeno empreendedorismo e essenciais para sua melhor compreensão. Apresenta as perspectivas dos economistas clássicos sobre o significado e a abrangência do empreendedorismo e explora o papel da gerência empreendedora no contexto da economia moderna. O artigo procura mostrar a contribuição do pensamento empreendedor na formação do administrador.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Administração.

**Abstract:** This article explores some conceptual aspects which are important for better understanding the entrepreneurial phenomenon. It presents the perspectives of classic economists on the meaning and coverage of the term entrepreneurship, and discusses the role of the entrepreneurial management in the context of modern economy. The article seeks to show the contribution of the entrepreneurial thought to the formation of the administrator.

**Keywords:** Entrepreneurship. Management.

## INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, a desigualdade da distribuição da riqueza é apontada como uma das principais causas do subdesenvolvimento. Da mesma forma, a sociedade é incapaz de compartilhar o conhecimento humano entre as diversas camadas societárias. Forma-se, assim, um ciclo cruel e paradoxal: a riqueza facilita o acesso ao conhecimento e, ambos, riqueza e conhecimento, predispõem a aquisição e manutenção de poder, que, por sua vez, proporciona riqueza.

Alvin Toffler, em sua clássica obra "*Powershift: As Mudanças do Poder*" compara o poder do conhecimento com o poder da força e o poder do dinheiro e mostra que a forma pela qual se adquire poder está intimamente relacionada com nível de conhecimento e competência com que as pessoas aplicam esse

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração Universitária. Professor e Pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, UNIARP. Email: ncolossi@terra.com.br.

conhecimento. Segundo Toffler (1996), a invenção das parabólicas e dos satélites, direta e indiretamente, tem permitido às pessoas maior facilidade de acesso ao conhecimento, tornando-o, assim, uma forma, por excelência, mais democrática de poder. No mesmo sentido, Baumann (2001) destaca que o conhecimento chegou a esse patamar graças à velocidade do movimento e ao acesso a meios mais rápidos de mobilidade chegaram nos tempos modernos à posição de principal ferramenta do poder e da dominação (p. 16).

Charles Handy, também ressalta a importância do conhecimento, em seu livro “*A Era do Paradoxo*”. Para Handy (1995) o conhecimento não se adquire por “osmose”, nem tampouco por hereditariedade; cada pessoa precisa desenvolver o seu conhecimento, pois a sociedade atual exige cada vez mais conhecimento, particularmente conhecimento útil, ou seja, aquele que pode ser aplicado na prática em benefício da vida humana individual e associada.

O conhecimento, portanto, é uma fonte inestimável de recurso, pois pode ser repetidamente utilizado agregando novos conhecimentos ou substituindo aqueles já vencidos. Assim, o conhecimento é bem vindo ao novo milênio, ou seja, bem vinda a era do conhecimento e as novas tecnologias, que poderão romper o ciclo riqueza-conhecimento-poder e, assim, melhor compartilhar estes fatores na sociedade em geral. Assume-se, neste artigo, que o conhecimento pode romper este ciclo vicioso desde que haja capacidade e motivação empreendedora para busca-lo, apreende-lo e utiliza-lo.

Assim este artigo pretende explorar alguns aspectos essenciais sobre o significado do empreendedorismo, destacando-o como um relevante fator capaz de quebrar o ciclo riqueza-conhecimento-poder. Objetiva-se contribuir para o debate sobre esta questão e, ao mesmo tempo, estimular o interesse sobre a formação do empreendedor.

## **CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE PARA EMPREENDER**

O conhecimento é, portanto, ponto inicial do processo de desenvolvimento na sociedade moderna. No entanto, ter apenas o conhecimento não é suficiente. De fato, é necessário sua aplicação, ou seja, transformá-lo em ações ou resultados de interesse geral. A literatura organizacional, desde os primórdios do pensamento administrativo, destaca a importância de três fatores, conhecidos pela sigla CHA,

letras iniciais das palavras *Conhecimento, Habilidade e Atitude*. Eles indicam a necessidade de o homem contemporâneo saber combinar essas qualificações para atingir seus objetivos. Por exemplo, o CHA do professor, o CHA do administrador ou o CHA do empreendedor significaria a competência pessoal desses profissionais no que se refere à tríade conhecimento-habilidade-atitude. Assim, mesmo considerando que “conhecer é saber”, é importante lembrar que a compreensão do saber é o princípio básico da sabedoria, pois, se não há compreensão, não há avanços nem tampouco o poder de aplicá-lo. Em outras palavras, somente saber não é suficiente: há uma distância profunda entre o saber e o saber fazer. Ou ainda, há uma enorme distância entre o conhecimento e a habilidade para exercê-lo.

De acordo com Heifetz (1999), esse modelo -habilidades, conhecimentos e atitudes – pode ser sintetizado conforme mostra o quadro abaixo:

HABILIDADES	CONHECIMENTOS	ATITUDES
Refletir e analisar	Análise pessoal e do contexto.	Aumento da capacidade de adaptação
Diferenciar-se do papel desempenhado no momento		
Saber ouvir	Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação	Paixão pela sabedoria
Impor limites e saber lidar com eles		
Autoridade	Contexto para a Intervenção.	Exame dos valores
Criar e aproveitar associações		
Orquestrar o conflito e a diversidade	Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes	Dilemas morais da liderança
Inspiração		
Criatividade e curiosidade		
Coragem e resistência		

Fonte: Heifetz, adaptado.

Muitas habilidades, conhecimentos e atitudes destacados no sistema de Heifetz podem ser comparados com o ponto de vista de outros. Com terminologias diferentes ou idênticas, é possível identificar uma convergência para grupos de competências gerenciais atuais.

Além do conhecimento e da habilidade para implementá-lo, há ainda outro fator importante: a atitude. Muitas são as pessoas com conhecimentos e habilidades suficientes para implementar alguma ação; porém, nem todas querem. Por isso é, também, indispensável a manifestação de uma atitude em direção a querer fazer, ou seja, ter vontade de realizar. Luiz Marins, em seu vídeo “*O Poder do Entusiasmo*”, lembra que inteligência, de certa forma, todos têm, porém o que na verdade diferencia as pessoas é a vontade e o entusiasmo para realizar. Para ele, “se tiver que fazer alguma coisa, faça-o e faça bem feito, pois o mundo

contemporâneo privilegia cada vez mais a coragem de realizar e a qualidade dessa realização".

Na realidade, pode-se dizer que a qualidade é resultante do conjunto: *conhecimento-habilidade-atitude*, sendo um decisivo fator diferencial para a competitividade e esta, por sua vez, o principal fator de sobrevivência de uma organização. A qualidade tem sido uma meta perseguida em qualquer empreendimento. Significa, em primeiro lugar, a satisfação das necessidades do cliente, oferecendo-lhe segurança, confiabilidade e estabilidade. Como resultado, a qualidade proporciona orgulho pelo trabalho realizado, como também reconhecimento por parte daqueles que o recebem.

Para sua efetivação, a qualidade exige educação e preocupação com aprendizagem contínua em busca de harmonia e integração em torno de objetivos comuns, cabendo ao administrador, como responsável pelo alcance de metas e objetivos, o papel altamente relevante de implementar uma estratégia educativa e efetivamente participativa entre seus colaboradores; educar é estimular o comprometimento e a busca da melhoria contínua da qualidade. Se no passado as funções autoridade e responsabilidade equivaliam à ação de mandar, hoje, no entanto, essas funções administrativas focalizam a seguinte questão: como conseguir qualidade com e através de pessoas.

Assim sendo, pode-se dizer que uma administração empreendedora não é fundamentada apenas na Ciência da Administração. Trata-se, na realidade, de uma "terceira cultura". Além da cultura científica e da cultura humanística, é inexorável que se estabeleça uma "ponte" entre essas duas culturas, interligando-se os aspectos econômicos, psicossociais e pessoais envolvidos na realização de um empreendimento produtivo. Nesse contexto, a função-gerencial assume uma importância fundamental, pois o administrador passa a ser um empreendedor, dispondo de conhecimento, habilidade e atitude .

## **O ADMINISTRADOR EMPREENDEDOR**

Em sua obra "*Desafios Gerenciais para o Século XXI*", Peter Drucker destaca as principais variáveis para um efetivo desenvolvimento de aptidões gerenciais, imprescindíveis no contexto da vida organizacional. Para o *guru* da Administração, os novos paradigmas gerenciais, necessários para atender as

mudanças do mundo atual, o novo ambiente dos negócios face às transformações macrossocietárias, a nova organização centrada na tecnologia e na informação, e, por decorrência, o novo trabalhador são as tendências fundamentais que conduzem a chamada sociedade do conhecimento, na qual o trabalhador do conhecimento e sua produtividade ocupam posição de destaque. Assim, para Drucker (1999), os trabalhadores do conhecimento precisam conhecer mais do que seus patrões sobre o trabalho, pois, em caso contrário, eles tornam-se descartáveis no âmbito empresarial. Por essa razão, afirma o *guru*, o futuro das organizações e da própria sociedade dependem de esforços especiais da gerência, ou seja, do administrador, especialmente no que se refere a sua receptividade às mudanças e a sua competência em realizar. Segundo Drucker (1999), não se pode gerenciar mudanças, pode-se apenas estar à sua frente.

Pode-se, assim, constatar que a nova função gerencial, face ao trabalhador da nova sociedade do conhecimento, tem exigido uma nova e significativa postura: o administrador passa a ser sobretudo um empreendedor. O espírito empreendedor, na realidade, emerge a partir da segunda metade do século passado como um valor cultural no mundo empresarial e assume um papel de destaque na vida econômica. Na atualidade, o empreendedorismo mostra-se como uma força substantiva de influência na economia, pois é através dele que pessoas estão dispostas a enfrentar riscos e a trabalhar dedicadamente em troca de realizações desejadas.

Uma breve análise da literatura poderá ressaltar alguns aspectos históricos e conceituais importantes para melhor compreensão do significado e abrangência desse fenômeno.

O termo empreendedor, do francês *entrepreneur*, tem raízes no século XVI na França, designando os homens envolvidos na coordenação de operações militares. Mais tarde, o economista irlandês Richard Cantillon (1697-1734) utilizou o termo para designar alguém que assumia o risco de comprar produtos de outras pessoas para vendê-los posteriormente. Da mesma forma, Adam Smith, em sua obra *A Riqueza das Nações* publicada em 1776, definiu o empreendedor como um proprietário capitalista, isto é, alguém que fornece o capital para o processo produtivo e, assim, interpõe-se entre o trabalhador e o consumidor. Para Smith (1988).

Posteriormente, nesse mesmo sentido, J. B. Say (1762-1832) designava empreendedor aquele que por suas atividades é remunerado por lucro, tendo

especificamente uma grande preocupação com a criação de negócios. O autor fazia distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um. Os primeiros considerava-os os agentes da inovação e da mudança, ou seja, aqueles que corriam riscos e os segundos não tinham a mesma preocupação.

A importância e significado do empreendedorismo é especialmente ressaltada pelo economista Joseph Schumpeter (1982) em sua obra clássica “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” na qual destaca sua visão sobre a relevância do empreendedor para a economia numa sociedade. Para ele, *entrepreneur* designava alguém que faz novas combinações produtivas, produz novos produtos ou desenvolve novos processos voltados à expansão da economia. Além disso, o empreendedor identifica novos mercados ou fontes de suprimento mais efetivas para sua produção e, assim, é o principal responsável pela criação de novos tipos de organizações na sociedade (Schumpeter, 1982).

Contudo, pode-se dizer que é Peter Drucker quem melhor define o empreendedor no contexto da administração. Para o *guru* da Administração, o empreendedor é alguém que funda uma empresa ou amplia seu negócio, isto é, aquele que corre riscos viáveis para atingir seus objetivos e interesses e é movido por sua insatisfação com o status quo que permeia seu negócio e, por isso, busca mudanças, reagindo à sua insatisfação e explorando o ambiente a procura de novas oportunidades. Segundo Drucker(1998), um empreendedor vê a mudança como uma norma sadia e, embora ele não a provoque por si mesmo, está em constante interação com ela, reagindo positivamente e explorando-a como sendo uma oportunidade.

Empreendedor é, na verdade, uma livre tradução da palavra *entrepreneur*. Diz respeito a diferentes sentidos, pois não se restringe exclusivamente a instituições econômicas e pode significar também a geração de autoemprego ou trabalho autônomo, como também pode estar associado ao desempenho inovador de um empregado numa empresa ou um servidor em uma organização pública. Assim, conforme observa Drucker (1998), o empreendedor não é apenas um capitalista, embora ele precise de capital em qualquer tipo ou atividade econômica. Nem tampouco ele é somente um investidor, pois também assume riscos como qualquer um que inicia um novo negócio.

Na realidade, numa rápida visão na Teoria Administrativa, constata-se que o significado conceitual de empreendedor aproxima-se nitidamente do sentido de

administrador ou do significado de gerente. De fato, alguém com essas atribuições deve ser plenamente motivado pelo desejo de realizar algo, mesmo com riscos, pois sabe onde quer chegar e possui forte confiança em si mesmo. Além disso, para ser considerado um empreendedor, o administrador deve ser alguém que aceita e aprende com seus erros para em seguida ser capaz de começar tudo de novo. Sobretudo, o empreendedor é alguém que direciona suas ações para alcançar resultados de modo a atender tanto objetivos pessoais quanto organizacionais.

## **CONHECIMENTO COMO FONTE DE SEGURANÇA E PRAZER**

O conhecimento, a segurança e o prazer são componentes importantes em qualquer experiência da vida humana associada. O conhecimento deixa as pessoas seguras, enquanto a insegurança é fruto da falta de conhecimento sobre como exercer o controle da situação. Por isso, muitas pessoas não empreendem porque não têm conhecimentos suficientemente sólidos, capazes de dirimir sua insegurança.

Muitas pesquisas têm sido realizadas nessa área e seus resultados comprovam a interinfluência do conhecimento e a segurança de uma pessoa. Falar em público, por exemplo, exige do palestrante conhecimento substantivo do assunto de que irá tratar. Caso contrário, é bem provável que sua insegurança poderá prejudicar seu desempenho.

Um empreendedor, por sua natureza, é alguém corajoso, porém não é temerário e, por isso, busca conhecimento para melhor superar possíveis dificuldades. Para um empreendedor, mesmo em situações de fracasso, sua autoestima e seu otimismo são preservados, pois ele é motivado pela vontade de vencer e sabe que a sua vitória será uma fonte saudável de satisfação e prazer.

O papel do empreendedor para os economistas era de fundamental importância para a compreensão do sistema produtivo, pois esses eram vistos como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos e dispostos a riscos. Em sua obra “A Ética Protestante e o Espírito Capitalista” Max Weber aponta o sistema de valores que fundamentam o capitalista: pessoas inovadoras, independentes e detentoras de capital, que exercendo liderança nos negócios organizavam um modo de produção. Weber (1999) destacou a influência da ética Protestante no desenvolvimento do capitalismo, pois, para o Protestantismo,

“trabalhar é servir a Deus”.

De acordo com Filion (1993), o empreendedor é considerado aquele indivíduo capaz de provocar mudanças no meio em que vive. Nessa visão, a empresa é a materialização de um sonho, ou seja, é a projeção do íntimo de uma pessoa em sua forma total. Para ele, o empreendedorismo é visto como um campo onde se constrói a liberdade humana.

Fernando Dolabela, no clássico “*O Segredo de Luisa*”, considera o empreendedor como um indivíduo capaz de provocar mudanças no meio em que vive. De acordo com Dolabela (1999), a empresa é a materialização de um sonho, ou seja, é a projeção do íntimo de uma pessoa em sua forma total. Para esse autor, o empreendedorismo é visto como um campo onde se constrói a liberdade humana.

Observa-se que para ser empreendedora, uma empresa deve criar algo novo e diferente de forma a mudar ou transformar valores já consolidados. Por essa razão, uma empresa empreendedora possui características singulares no sentido de criar uma nova satisfação para o cliente e também uma nova demanda. Para Drucker (1998), não basta o negócio ser novo para ser considerado empreendedor. É preciso que se estabeleça um novo mercado e, com ele, um novo público alvo. Para o “guru”, a ação empreendedora está relacionada à capacidade de pensar e agir por conta própria, utilizando a criatividade e uma visão de futuro para inovar condições favoráveis para a ocupação de seu próprio espaço no mercado.

Exemplo de uma empresa empreendedora é narrado por Peter Drucker em sua obra “*Inovação e Espírito Empreendedor*” ao apresentar o caso da McDonald’s, mostrando que ela não inventou nada, pois o seu produto já vinha sendo produzido por diversos restaurantes americanos há anos e anos. Segundo Drucker (1998), ao aplicar conceitos gerenciais tais como valor do produto para o consumidor, padronização do produto, desenho de processos e equipamentos próprios, treinamento do seu pessoal e estabelecimento de padrões de qualidade, a McDonald’s não somente cresceu drástica e aceleradamente, como também criou um novo mercado e um novo consumidor. Esse, para Peter Drucker, é um claro exemplo de empreendedorismo.

Pode-se, assim, aceitar o conhecimento como a base que proporciona segurança e aponta o rumo dos resultados esperados pelo empreendimento, bem como a satisfação do empreendedor com sua realização. De fato, o contínuo *conhecimento-segurança-prazer* é uma tese aceita pela maioria das pessoas que a



adotam tanto em relação ao amor quanto ao trabalho. Para a maioria das pessoas, o conhecimento é uma fonte efetiva de prazer.

## **O NOVO CENÁRIO PARA O EMPREENDEDOR**

O novo cenário do mundo moderno caracteriza-se por sua complexidade. Não há respostas simples. Não basta aceitar um sim ou um não; em qualquer caso, a resposta pode ser talvez. A literatura mostra que a vida é ambígua e nela existem muitas respostas certas e todas dependem do que está sendo procurado. Assim, não aceitar modelos simplificados da realidade e duvidar de respostas absolutas é um componente relevante do perfil de um empreendedor nesse novo cenário sócio-econômico-cultural.

Outra importante característica do novo cenário mundial diz respeito ao que se poderia chamar de fracasso inteligente, ou seja, aprender com os erros e ações mal sucedidas. De fato, a falta de erros pode indicar uma forte resistência a inovações e a mudanças. Em geral, contempla-se apenas o que foi bem sucedido, pouco oferecendo-se ao fracasso, nem mesmo para entendê-lo melhor. É improvável, ou pelo menos pouco comum, que alguém se disponha a relatar seus fracassos ou dar explicações a outras pessoas para transmitir seus conhecimentos, ou seja, não se aplica a pedagogia do erro ou fracasso. Por isso, cumpre ressaltar que embora erros ou fracassos sejam fatores desprezados pelo empreendedor, a experiência oriunda dessas circunstâncias pode ser, para ele, fator de aprendizagem.

Por outro lado, aprender a aprender é uma das habilidades humanas essenciais à nova sociedade do conhecimento. Saber aprender, tanto através dos próprios erros quanto dos acertos, é uma estratégia de aprendizagem substantiva no mundo moderno. Nesse sentido, no âmbito organizacional, a gestão empreendedora prepara-se para aprender a aprender, tanto com seus acertos quanto com seus erros.

A insatisfação é também um componente importante nesse novo cenário organizacional. A insatisfação numa pessoa resulta da diferença entre suas necessidades e as conquistas alcançadas. Essa diferença gera frustrações e reflete o não atendimento de necessidades. Observa-se que qualquer pessoa está sujeita a frustrações, embora as respectivas reações às frustrações diferenciam-se umas das

outras. Assim, o empreendedor reage construindo ou reconstruindo a partir de suas insatisfações e frustrações, buscando remover ou suplantar dificuldades e obstáculos e promovendo, assim, esforços em busca de suas aspirações, transformando sua frustração em novos estímulos. São incontáveis os exemplos em que o “insatisfeito empreendedor” conquistou com sucesso seus sonhos e expectativas após inúmeras tentativas frustrantes. Não são poucas as pessoas que construíram suas vidas em um ambiente hostil e, simplesmente, por estarem insatisfeitas ou frustradas, porém, construtivas e empreendedoras, conseguiram sucesso alcançando seus objetivos.

Segundo a sabedoria popular, bom humor e criatividade são sinais visíveis de inteligência. De fato, deveriam ser incluídos nos currículos dos cursos de Administração disciplinas específicas sobre humor e criatividade. Muitas vezes, nas organizações, as pessoas são pouco comunicativas, quando não carrancudas, prevalecendo o mau humor no ambiente de trabalho. Como consequência, elas tendem a concentrarem-se em suas rotinas específicas e a criatividade passa a ser um fator distante da realidade organizacional. Por isso, tendo por base a própria natureza humana, pode-se dizer que o bom humor contribui significativamente para a melhoria do relacionamento entre pessoas num grupo de trabalho, proporcionando-lhes oportunidades e estímulos à criatividade. Assim, o bom humor e a criatividade são componentes saudáveis do perfil do empreendedor moderno, exercendo um papel “chave” para a efetivação de mudanças e inovações.

Não se pode mais categorizar o mundo como “rosas e espinhos”, assim como não se trata apenas de “ou eu ou ele”. Na realidade, todas as respostas são válidas, considerando-se sua contingência, ou seja, todas podem ser verdadeiras ao mesmo tempo. Se uma criança tiver que responder se gosta mais do pai ou da mãe, ela certamente responderá: dos dois. No mundo adulto, no entanto, as pessoas continuam preocupadas em definir o que é o mais importante: os bens materiais ou o emocional; assim como nas organizações, onde prevalece ainda a discussão sobre a área mais forte: marketing ou produção. Indubitavelmente, ambas são significativas e a dicotomia entre elas não tem lógica, pois uma depende da outra.

A atual geração ganhou uma máquina fotográfica, pequena e angular, porém o mundo mudou numa velocidade nunca antes experimentada. Agora, a pequena e angular precisa ser substituída por uma máquina grande e angular. Mas se o “fotógrafo” insistir com sua velha máquina, certamente perderá o foco da realidade.

Conforme declara a canção popular, “nada do que foi será igual ao que já foi um dia”. Ou seja, é preciso conscientização da necessidade de mudar, pois o perfil do empreendedor nesse novo contexto de mudanças em que se insere a sociedade moderna exige alguns componentes essenciais. Ele não pode mais aceitar o óbvio e adotar soluções simplistas. O novo empreendedor deve aprender a aprender com seus erros e procurar ser um insatisfeito construtivo. Ele precisa de bom humor para reforçar sua inteligência e melhorar seu relacionamento com seus colaboradores e despertar sua criatividade para a inovação, pois essa é um dos principais componentes do processo de mudança. E, sobretudo, o empreendedor necessita desenvolver sua perspectiva sistêmica, isto é, capacitar-se, cada vez mais, a visualizar o todo, sem deixar de perceber as diferentes partes e suas interdependências.

A predisposição e o interesse individual de cada pessoa, aliados a suas forças e motivações internas, deverão direcionar o autodesenvolvimento do novo empreendedor, pois sua formação e qualificação é função imediata de sua decisão pessoal. Assim, parafraseando a poesia de Geraldo Vandré: “ vamos em frente que esperar não é saber, quem sabe faz a hora e não espera acontecer”.

Por outro lado, pode-se observar a falta de espírito empreendedor no contexto da problemática das pequenas e médias empresas no Brasil, mais particularmente. Estatísticas oficiais mostram que a média de vida dessas empresas é baixa, considerando a longevidade de empresas americanas, por exemplo. Embora os números sejam um pouco controversos, acredita-se que, no Brasil, 80% delas “quebram” antes de completarem três anos de funcionamento. Assim, a questão que se impõe é analisar as causas dessa tendência. Numa pesquisa sobre determinantes de sucesso ou de fracasso de pequenas e médias empresas da área metropolitana de Florianópolis, Colossi (2010) constatou que são inúmeros os fatores que contribuem com a longevidade desse tipo de empresa, tais como recursos humanos, tecnologia, recursos financeiros, vendas e aspectos fiscais e legais. Contudo, o fator predominante, presente em todos os demais, diz respeito à questão gerencial, ou seja, a predisposição empreendedora na fase de implementação e consolidação do negócio. Isto é, a pesquisa revelou a forte influência do empreendedorismo na continuidade da empresa.

Num outro cenário tem-se o fracasso inteligente. Nessa questão, é muito

difícil encontrar um empresário fracassado indo até uma universidade explicar o seu insucesso. No mundo atual, contemplam-se somente as pessoas bem sucedidas, porque não existe a pedagogia do erro. Parte-se da premissa de que errar é feio, quem erra deve ser punido. Segundo Oech (1988), “senão erramos de vez em quando, é indício de que não estamos sendo muito inovadores” (p.106). O filho tira três e os pais punem, se tira dez, não é elogiado, não vai tentar discutir ou buscar aprender com o erro.

De fato, o contínuo “sucesso-fracasso-sucesso” reflete uma certa tendência da existência humana rumo a sua realização. Os vencedores sabem e por isso competem consigo mesmo em busca do aprimoramento constante. Conta-se que numa entrevista coletiva, quando perguntaram a Barishnikowski, famoso bailarino russo, por que ele despendia tanto tempo treinando, ou seja, para competir com quem, ele respondeu: “competir com ninguém, simplesmente sei que posso dançar ainda melhor do que eu mesmo”.

Todo o sucesso é, portanto, o resultado de uma combinação de fatores dinâmicos e transitórios. Abraham Lincoln, por exemplo, perdeu quatro eleições antes de se tornar presidente dos Estados Unidos e, no Brasil, o presidente Lula, com a mesma perseverança, registrou a trajetória de um sucesso eleitoral após várias derrotas nas urnas. Esses exemplos podem indicar que erros e fracassos fazem parte do ambiente de aprendizagem. Reza a sabedoria popular: “só não erra quem não faz e, só fracassa quem tenta”. Isso quer dizer que há uma importante diferença entre fracassar e ser um fracassado, pois este simplesmente desiste, enquanto que o vencedor retira lições de suas falhas, tenta de novo e, por fim, alcança o sucesso. Mark Twain sintetiza essa convicção, afirmando: “o sucesso anda de fracasso em fracasso com grande entusiasmo”.

## **CRIANDO O PRÓPRIO FUTURO: À GUIA DE CONCLUSÃO**

Assim sendo, à guisa de considerações finais, pode-se ressaltar que o contexto organizacional, em geral, encerra uma luta interna entre três figuras da gestão: o empreendedor, o gerente e o técnico, conforme Michael Gerber destaca em seu livro “O Mito do Empreendedor”. Gerber (1996) sugere que essas três personagens incorporam as mesmas pessoas. Isto é, o empreendedor é o lado criativo, dizendo o que fazer, o gerente é lado que supervisiona e o técnico é o

executor. Segundo esse autor, a palavra “acomodação” não tem registro na linguagem empreendedora, na prática, o empreendedor é aquele que cria, implementa e supervisiona seu empreendimento, ou melhor, estabelece seu negócio e implementa-o, supervisionando e corrigindo desvios em busca de aprimoramentos.

Dois outros conceitos importantes para melhor compreensão do fenômeno organizacional são: proatividade e reatividade. A reatividade refere-se à reação, isto é, a forma como alguém reage diante de uma situação. Pode-se dizer que a maioria das pessoas tende a reagir em função de padrões culturais condicionados: meu pai não deixa, meu marido não permite, o regimento proíbe. Da mesma forma, a reatividade expressa mecanismos de defesa da pessoa como reação às suas frustrações: não me diz respeito, não vai dar certo, não é minha responsabilidade. Por outro lado, a proatividade, entende que entre o estímulo e a resposta, o livre arbítrio exerce o papel preponderante da escolha pessoal. Assim, a proatividade diz respeito à escolha baseada na crítica, na autocrítica, na imaginação e na vontade pessoal e independente da pessoa.

Stephen Covey, em seu livro “Os Sete Hábitos das Pessoas muito Eficazes”, defende a proatividade como sendo um hábito. Segundo ele, proatividade quer dizer que as pessoas são responsáveis por suas vidas e suas próprias decisões determinam seus destinos e não apenas das condições externas a elas. De acordo com Covey (1989), as pessoas devem ser proativas para enfrentar o novo milênio, suas vitórias particulares precedem as vitórias públicas, ou seja, não se pode inverter esse processo, assim como não se pode colher antes do plantio. Para Covey (1989), as vitórias pessoais resultam de atitudes proativas e empreendedoras, tais como, a definição clara dos objetivos a serem alcançados, sua implementação e sua avaliação. Por outro lado, as vitórias externas ou públicas dependem de parcerias efetivas, de esforços em conjunto para realizar objetivos e metas comuns, pois, para o empreendedor proativo, não há ganhos isolados: ou todos ganham ou nada feito.

Assim sendo, o empreendedor é responsável pela definição de seus objetivos e seu comportamento proativo, leva em consideração o impacto de suas decisões na determinação dos caminhos a serem trilhados em direção a seus ideais. O comportamento proativo do empreendedor é aberto a inovações com tolerância e flexibilidade a riscos e ânimo para recomeçar quando for preciso.

Por último, poder-se-ia destacar a perspectiva filosófica sobre a questão

gerencial, expressa por Tom Morris em sua obra “A Nova Alma do Negócio: Como a Filosofia pode Melhorar a Produtividade de sua Empresa”. Segundo Morris (1998), cada pessoa tem uma profunda necessidade espiritual de compreender seu trabalho e seu lugar no mundo e essa compreensão é fundamental para a sua satisfação e a plenitude de sua realização pessoal. Por isso, diz esse autor, a função gerencial numa empresa pode ser considerada o elo entre a Ciência e o Humanismo em direção aos quatro alicerces da excelência humana: verdade, beleza, bondade e unidade. Para ele, a grande maioria das insatisfações e infelicidade das pessoas têm suas origens em interpretações conceituais equivocadas, tanto em relação à vida pessoal quanto à vida profissional. Assim sendo, ser empreendedor no novo milênio é, antes de tudo, estar inserido num contexto de profundas transformações e exigências na vida moderna e, sobretudo, ser um agente efetivo nesse processo de mudanças globais.

## REFERÊNCIAS

- AYAN, Jordan. **AHA! 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes idéias**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- COLOSSI, N. & DUARTE, R. Determinantes Organizacionais da Gestão em PMES. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, UFSC, Ano 2, n. 4, p.43-54. Setembro 2000.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficientes**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DRUCKER, Peter F. Nem todos os generais foram mortos (Prefácio). In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **O líder do Futuro**. São Paulo, Futura, 1996. p.11-14.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1986.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron, 1995.
- HEIFETZ, Ronald. **Os Novos Desafios**. HSM Management. Nº. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.

MARINS, Luiz. **O poder do entusiasmo**. São Paulo: Palestra em vídeo, s/d.

MORRIS, Tom. **A nova alma do negócio**: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OECH, Roger Von. **Um “Toc” na cuca**: técnicas para quem quer Ter mais criatividade na vida. 1ª ed. São Paulo: Livraria Cultura Editora LTDA., 1988.

SHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.