

UNIDADE 3

PERFIL E PERSONALIDADE EMPREENDEDORA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Distinguir personalidades e perfis empreendedores existentes em você e em outras pessoas;
- ▶ Reconhecer a dificuldade de se cumprir os papéis de empreendedor, de técnico e de administrador, simultaneamente;
- ▶ Entender as deficiências e as necessidades existentes na Administração Pública, com relação ao perfil e à personalidade empreendedora; e
- ▶ Adquirir informações suficientes para praticar o empreendedorismo estratégico.

PERFIL E PERSONALIDADE EMPREENDEDORA

Caro estudante,

Esta Unidade aborda o perfil e a personalidade empreendedora; os mitos e os fatores que influenciam a síndrome do empregado; a diferença entre o empreendedor, o técnico e o administrador e a relação existente entre o empreendedor e a estratégia.

Na disciplina *Teorias da Administração I*, você estudou o papel do administrador na sociedade atual. A disciplina *Teorias da Administração II* abordou, dentre diversas escolas, a das relações humanas e a do comportamento organizacional. A disciplina *Psicologia Organizacional* trouxe até você o comportamento humano e suas variáveis intrínsecas e extrínsecas que o determinam. Por fim, na disciplina *Sociologia Organizacional*, foi abordada a relação do indivíduo com as organizações formal e informal, suas atitudes, seus valores, seus comportamentos, suas identidades e culturas.

Esta é uma Unidade mais compacta, porém, não menos importante, pois você terá contato direto ou indireto com todas as disciplinas anteriormente citadas, de forma a evidenciar o perfil característico dos empreendedores e sua maneira de pensar e de agir.

Mãos à obra novamente! Estamos quase chegando ao final da disciplina. É hora de envidar seus últimos esforços em prol do Empreendedorismo.

Vimos na Escola Empreendedora, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que a origem do Empreendedorismo está cada vez mais correlacionada às pessoas empreendedoras. Sendo assim, será que podemos afirmar que o empreendedor é um ser “dotado de luz”, capaz de criar ideias fantásticas de coisas aparentemente abstratas, aproveitando seu momento de ócio criativo? Ou será que alguém é empreendedor porque recebeu estímulos positivos na infância?

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 103) citam uma pesquisa realizada por Collins e Moore, na década de 1970, que revelou um estudo feito com 150 empreendedores da área privada. A maior parte deles forma:

[...] um retrato de pessoas duras e pragmáticas, levadas desde a infância por poderosas necessidades de realização e independência. Em algum ponto de sua vida, cada um dos empreendedores enfrentou rompimento [...] e foi então que partiu por conta própria [...] em momentos de crise, eles não buscaram uma situação de segurança. Eles mergulharam em insegurança mais profunda [...].

Um bom exemplo retirado do cotidiano é o grande guru da Apple, Steve Jobs. Ele foi criado por pais adotivos, que prometeram à sua legítima mãe que um dia o colocariam numa boa universidade. Era a condição para que sua mãe, uma jovem estudante, assinasse seu processo de doação. A promessa foi cumprida. Entretanto, Steve, angustiado por ver as economias de seus pais adotivos ruirem, tomou aversão àquela situação e decidiu romper seus estudos naquela universidade tão dispendiosa. Sem ter o que fazer, iniciou um curso de tipografia que permitiu a ele criar e estabelecer o padrão gráfico rigoroso da Apple, juntamente com seu colega, Steve Wozniac, na garagem de sua casa.

EMPREENDEDOR E INTRAEMPREENDEDOR

Se perguntarmos às pessoas nas ruas qual ideia elas têm de Empreendedorismo, muita gente vai dizer que Empreendedorismo é sinônimo de “montar seu próprio negócio”. Não é errado pensar isso, mas também pode não ser exclusivamente assim. Afinal, por que abordaríamos o tema Empreendedorismo num curso de Administração Pública se ele servisse apenas ao propósito de se constituir negócios típicos da esfera privada?

Um termo adotado por [Pinchot](#) na metade da década de 1980, trouxe um novo conceito: o de intraempreendedorismo (*intrapreneurship*). Tal conceito faz alusão às pessoas que têm a personalidade empreendedora e tomam iniciativas estratégicas dentro das organizações mesmo que nunca tenham pensado em abrir seus próprios negócios. Embora o termo intraempreendedorismo não seja exclusivo da área pública, serviu para desmistificar a máxima de que para ser empreendedor é necessário ter um negócio próprio.

O espírito intraempreendedor passou a fazer parte das exigências de competências pessoais requeridas pelas organizações, sobretudo, por aquelas que necessitam inovar constantemente. Um profissional com perfil intraempreendedor pode trazer à organização um grande ganho de inovação e de criatividade.

É por isso que, ao nos referirmos a um empreendedor que não tenha a característica de expandir horizontalmente negócios, mas que contorna objeções usando seu potencial criativo, por meio de soluções inusitadas, para fazer crescer verticalmente uma organização, seja ela pública ou privada, tomamos agora o termo intraempreendedor para qualificá-lo.



Saiba mais

Gifford Pinchot

Palestrante e consultor na área de Gestão da Inovação e autor do best-seller *Intra-empendedorismo: por que você não precisa deixar uma empresa para poder empreender*.

Fonte: <<http://www.portalamadm.adm.br/Tga/tga59.htm>>. Acesso em: 4 abr. 2011.

Tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor diferem da figura do administrador. O administrador examina as situações, antes da tomada de decisões, de maneira a enxergar prognósticos de retorno sobre o investimento. Ele sabe trabalhar com limites, como é o caso de receita e despesa. Seu papel não é menos importante, na verdade, ele complementa o do empreendedor.

Não é difícil pessoas empreendedoras recorrerem a um administrador antes da decisão de empreenderem negócios, pois sabem que suas recomendações podem ser muito importantes para não darem um passo errado.

O MITO DO EMPREENDEDOR

De acordo com Gerber (2004, p. 8):

Basta imaginar o típico empreendedor para que imagens hercúleas surjam no pensamento: um homem ou uma mulher só, enfrentando os elementos da natureza, desafiando bravamente as adversidades insuperáveis, escalando uma montanha escarpada e traiçoeira [...]. Essa lenda tem um ranço de nobreza, arrogância e esforço sobre-humano de um compromisso prodigioso com ideais maiores que a vida. Bem, quanto à existência de tais pessoas, minha experiência me diz que são raras; dos milhares de empresários que tive a oportunidade de conhecer [...] poucos eram verdadeiros empreendedores quando os conheci. Essa imagem se dissipou na maioria deles e o entusiasmo pela escalada se tornou fobia de altura [...] o empreendedor só existiu por um momento, um instante fugaz; depois, ele se foi e, na maioria dos casos, para sempre.

O mito do empreendedor se encontra enraizado na crença romântica de que as empresas privadas são abertas por empreendedores, que antes eram técnicos e trabalhavam para alguém; ou então que o crescimento de uma organização, seja ela pública ou privada, depende tão somente de ideias criativas e inovadoras por parte de intraempreendedores.

Existe um pressuposto errado: o de achar que o serviço técnico de uma organização, quando é perfeitamente entendido, subentende o negócio que envolve a organização. Essa crença não é verdadeira. É um mito!

Os trabalhos técnicos de empreendedores e de intraempreendedores e o negócio que envolve a organização são coisas muito diferentes. É comum na esfera pública observarmos técnicos do governo absolutamente criativos e empolgados com o trabalho (verdadeiros intraempreendedores), mas quando submetidos a tarefas fora de suas áreas de competência – por exemplo, chefes de departamentos – tornam-se profissionais pouco produtivos, desanimados e despreparados para as funções as quais foram designados. Perdem-se excelentes técnicos e ganham-se maus gestores. Vale ressaltar que o inverso, nesses dois exemplos, também pode acontecer. Um técnico medíocre pode vir a ser um excelente gestor.

Organizações são sistemas muito complexos para análises simples e imediatas. É sabido que as organizações governamentais estão repletas de intraempreendedores em potencial, mas que ainda não tiveram oportunidade para florescer suas vocações. Somente a implantação profissional de gestão por competências e de gestão do conhecimento, conforme você estudou na disciplina *Gestão de Pessoas no Setor Público*, pode ajudar a reduzir essa dissonância.

Ainda assim, o empreendedor ou o intraempreendedor, seja da esfera pública ou da esfera privada, ao se deparar com situações cotidianas de conflito organizacional que o impedem de exercer seus potenciais criativos ou inovadores, tende a esmorecer, e pode até acontecer que o entusiasmo pela escalada realmente se torne fobia de altura (GERBER, 2004), como já foi dito.

Certamente, você já admirou uma pessoa pela sua criatividade, não é mesmo? Como o intuito desta construção do conhecimento é fazer você trocar experiências com seus colegas e seu professor-tutor, faça uma pausa, neste momento, para responder à Atividade 1 ao final desta Unidade.

O EMPREENDEDOR, O GERENTE E O TÉCNICO

Você já deve ter ouvido falar de algum padeiro que se tornou dono de padaria. Ele, assim como incontáveis pessoas de múltiplas profissões, um dia trabalhou para alguém. Depois, motivado pelo fato de os clientes dizerem que seu produto é excepcional e que se abrisse sua própria padaria ficaria rico rapidamente, o padeiro, que é um técnico, passa a ser, enfim, um empreendedor.

A profissão de padeiro exige que o profissional da área acorde muito cedo para “colocar a mão na massa”, normalmente antes do amanhecer. Por volta das seis e meia da manhã, os clientes começam a chegar ao estabelecimento para comprar seu pão.

O que os clientes não disseram para aquele excelente técnico, o padeiro (que agora é empreendedor), é que ele continuaria acordando muito cedo para fazer seu pão. Talvez até mais cedo do que antes. Portanto, ele continuará a exercer sua **atividade técnica**. Assim que ele fizer todo o trabalho técnico, ainda terá de abrir a padaria e ficar no caixa. Por volta das dez horas da manhã, terá de atender fornecedores e de efetivar compras. Ao meio dia, colocará alguém no caixa em seu lugar e fará uma refeição às pressas, pois precisará ir ao banco depositar dinheiro e pagar contas. O técnico agora exerce uma **atividade de gerência**.

E a atividade empreendedora, por onde anda?

Desapareceu! Não há tempo para isso, nem tempo para rever processos de seu negócio ou aprender técnicas e métodos de gestão.

Aquele que antes era somente um técnico, mas que agora também é gerente, perdeu a visão empreendedora para as muitas tarefas do seu dia a dia. O proprietário e o negócio agora são um só.

A solução parece clara. Ele precisa contratar um novo técnico para que possa dar lugar ao gerente, e, quem sabe, ao empreendedor. O padeiro-gerente parece que resolveu todos os seus problemas. Contratado o novo técnico, com o passar do tempo, alguns clientes lhe confidenciam sua insatisfação com a qualidade do novo produto. Não é a mesma coisa que antes. Entendendo que a qualidade dos produtos é o segredo de seu negócio, o jeito é ele, o padeiro-gerente, contratar alguém para gerenciar a padaria e, assim, voltar a ser técnico. O padeiro-técnico parecia ter resolvido a questão até que, meses depois, um fornecedor liga para dizer que seu pedido seguiu de forma errada; uma de suas melhores clientes lhe diz que foi mal atendida por um empregado, contratado pelo seu gerente; e o banco manda-lhe um aviso informando que sua conta está “no vermelho”. E agora, o que fazer?

Gerber (2004, p. 35) relata que

[...] o limite do Técnico é determinado pelo quanto pode fazer sozinho; o Administrador é definido por quantos técnicos pode supervisionar efetivamente ou quantos gerentes subordinados a ele podem organizar em um esforço produtivo; o limite do Empreendedor é uma função de quantos gerentes pode comprometer em seguir a sua visão.

Quando um negócio cresce, acaba excedendo a habilidade do dono em controlar tudo. Daí, o nosso ilustre padeiro-técnico, padeiro-gerente e padeiro-empresendedor pensa como era bom ser empregado naquela padaria onde aprendeu a assar seus pães. Crescer ou voltar a ser pequeno? Eis a questão. De repente, ele se dá conta de que não dirige um negócio e sim um emprego. Pior: um emprego que não lhe permite tirar férias e nem dele se ausentar por muito tempo. Esse é um típico caso que acontece quase que invariavelmente nos pequenos negócios. Um técnico que se concentrou no fim errado: no produto fabricado pela empresa, e não na própria empresa.

O que difere uma empresa de sucesso de uma empresa comum?

A maturidade da gestão. Algumas empresas já começam maduras, pois sabem responder às seguintes perguntas:

- ▶ Onde desejo estar?
- ▶ Quando devo estar?
- ▶ Qual é o capital necessário para isso?
- ▶ De quantos funcionários precisarei?
- ▶ Qual tecnologia será necessária?

Alguns empreendedores tratam a empresa como um negócio, não como um emprego. Possuem horizontes claros sobre onde querem estar dentro de algum tempo e sabem lidar com as vicissitudes do cotidiano, promovendo constantes mudanças de acordo com as contingências.

Será que na atividade pública não ocorre isso também?

Na seção anterior, verificamos que, nas organizações públicas, excelentes técnicos são constantemente promovidos para as funções de gestores. Em decorrência disso, as organizações perdem excelentes técnicos e ganham maus gestores. Uma organização eminentemente técnica pode promover seus servidores para ocuparem cargos de chefia. No entanto, às vezes, não há preparo para tal na área de gestão; por exemplo, não há um banco de conhecimentos e nem gestão por competência; e isso acaba trazendo grave prejuízo ao erário. Pessoas com competências “x” são colocadas em atividades “y” quando pessoas com competências “x” devem ser colocadas em atividades “x”.

Então, o que podemos fazer?

Parece que a solução está clara. Já que não temos gestores de linha, contratemos uma consultoria externa. Nesse momento, entra todo aquele processo fatídico de contratação, que consome meses a fio. Concorrentes tentam desclassificar a documentação e a proposta uns dos outros e recorrem administrativamente à Comissão de Licitações. Não atendidos, recorrem judicialmente. E o tempo passa. Meses depois, quando se dá a **adjudicação*** do certame e a homologação da nota de empenho, parece que tudo está resolvido. Mas é apenas o começo de outros problemas.

***Adjudicação** – ato judicial que dá a alguém a posse e a propriedade de determinados bens.
Fonte: Houaiss (2009).

Quando a equipe de consultoria inicia efetivamente seu trabalho, uma fogueira de vaidades começa a flamejar. Por que contratar “almofadinhas” a peso de ouro? Não conhecem nada do nosso negócio! Será que nós não somos capazes de fazer esse trabalho? Com isso, a relação do pessoal de “linha” (os efetivos) com o “staff” (os contratados) torna-se cada vez mais difícil.

Em Brasília, este autor já foi testemunha de uma empresa de consultoria que iniciou um trabalho de gestão por competências, em um órgão público federal, sem ter feito o desenho de seus processos. É claro que o trabalho não poderia chegar a lugar nenhum. A posição da consultoria era relativamente tranquila: ao falhar, ela já tinha um alibi – “não houve colaboração do pessoal de linha” – para se defender.

Por outro lado, temos casos de sucesso com contratações externas. Ao acertar o alvo da consultoria, o pessoal de linha está certo de que a consultoria relatou tudo o que todos já sabiam. Mesmo que não haja nenhuma novidade, ninguém tem tempo de largar suas funções técnicas para dar atenção às atividades de gestão. Não é assim que acontece?

Sim, é assim que acontece. Isso porque são poucas organizações públicas que possuem mapeamento de competências. Certamente, dentro de cada organização, existem técnicos, gestores e empreendedores. O problema é que não há tempo para mapeamentos

estratégicos de pessoas. Nesse contexto, percebemos pessoas hábeis ocupando funções que não lhes rendem, e pessoas competentes que desenvolvem muito bem suas funções, porém, odeiam o que fazem.

Assim como na empresa privada, a organização pública também necessita responder: onde desejamos estar? Quando devemos estar? Qual é o orçamento necessário para isso? De quantos servidores precisaremos? Qual tecnologia será necessária? Até para despertar o empreendedor (ou intraempreendedor), aquele que existe dentro de cada instituição, é necessário ter visão de aonde se quer chegar e planejamento adequado para realizar.

E como começamos a fazer isso?

A resposta pode estar relacionada à gestão estratégica organizacional e ao mapeamento, à análise e ao redesenho dos processos públicos. A visão estratégica deve nortear o caminho da organização, estabelecer objetivos e metas, além de mapear competências necessárias para o alcance da visão. O redesenho de processos permite uma análise mais arrojada sobre as atividades, as tarefas, o número de pessoas para ocupação de cargos e funções e a correlação mais segura entre as variáveis: cargos e salários. Com isso, não queremos difundir a ideia de que a gestão estratégica e a gestão por processos são as soluções para todos os problemas de ordem pública. Porém, podemos assegurar a você que é um bom começo.

PERFIL E PERSONALIDADE EMPREENDEDORA

Bem, relatamos a verdade sobre os problemas que ocorrem nas esferas pública e privada. Dissemos que muita gente se esmorece diante de cenários tenebrosos. Portanto, uma das características necessárias ao empreendedor é ser resiliente. A Engenharia, e mais recentemente a Administração, chama de **resiliência** a capacidade de um sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo e retornar ao seu estado anterior. Ser resiliente é não se abater quando, por exemplo, um projeto público de interesse coletivo não for contemplado no orçamento. Antes, o empreendedor deve buscar outros meios possíveis para executá-lo.

E de nada adianta ser resiliente se não houver uma **visão** de aonde se quer chegar. A visão do alvo é o que mantém a chama do Empreendedorismo acesa. Outros fatores mais evidentes que acompanham o perfil do empreendedor são: **criatividade** e **inovação**. De uma maneira muito simples e adaptada ao contexto desta seção: criatividade é inventar coisas, e inovação é aperfeiçoar o que já foi inventado.

Agora uma reflexão: de que adianta ter visão, resiliência, criatividade e inovação se tudo isso não puder ser traduzido em ação empreendedora? Novamente estamos retornando à frase estampada na Unidade 1 deste livro: “não há empreendedor sem realização empreendedora, e não há ação empreendedora sem o agente empreendedor”.



Figura 15: Características necessárias ao empreendedor
Fonte: Elaborada pelo autor

Esta seção está longe de querer ser um guia de autoajuda. Nós sabemos que as complexidades das pessoas e das organizações não permitiriam que chegássemos a resultados dessa natureza, como se fossem axiomas. O que pretendemos evidenciar aqui é o fato de existirem características que formam o perfil de um empreendedor.

Quase todos nós já sonhamos ser, um dia, empreendedores de sucesso. Mas poucas vezes estudamos a fundo a complexidade desse sonho, sobretudo, os papéis que temos de desempenhar quando tentamos transformar isso em realidade.

[Filion](#) (2001, p. 19, grifo nosso) diz que:

O empreendedor é 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 objetivaram a **inovação**, continuará a desempenhar um papel empreendedor [...] Um empreendedor é uma pessoa que **imagina, desenvolve e realiza** visões.



Saiba mais

Louis Jacques Filion

É professor e pesquisador do Centro de Empreendedorismo no HEC Montreal, uma das principais escolas de Administração do Canadá.
Fonte: Elaborado pelo autor.



Para ler a entrevista na íntegra, acesse <<http://tinyurl.com/24up6yp>>.

[Dolabela](#) ([2008], n. p., grifo nosso), em entrevista publicada no site do Banco do Brasil, diz que

[...] um empreendedor precisa ser um **inconformado** (uma pessoa que enxerga as coisas sempre com olhos de quem pode fazer melhor); ter **conhecimento** sobre a área que vai atuar (quem usa, os fornecedores, como é feito, os concorrentes...); ser **criativo**; estabelecer uma **rede de relações** (fazer o networking) e ter **capacidade de liderança** (no sentido de seduzir as pessoas para apoiarem a sua empresa).



Saiba mais

Fernando Dolabela

É consultor e professor da Fundação Dom Cabral; ex-professor da UFMG; consultor da CNI-IEL Nacional, do CNPq, e da Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED); além de ser criador dos maiores programas de ensino de empreendedorismo do Brasil na educação básica e universitária. Fonte: Elaborado pelo autor.

Maximillian Carl Emil Weber (1864–1920)

Intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. Fonte: Elaborado pelo autor.

David McClelland

Psicólogo americano, apresentou três necessidades, ou motivos, como responsáveis pelo comportamento humano. Chamou-as de Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo. Para ele, os principais vetores da necessidade para que um ser humano possa obter a sua satisfação são: Realização (competir como forma de autoavaliação); Afiliação (relacionar-se cordial e afetuosamente); e Poder (exercer influência). Fonte: Elaborado pelo autor.

Filion (1999) defende que não é fácil traduzir elementos de racionalidade na personalidade dos empreendedores. Critica os economistas lembrando que eles não têm sido capazes de fazer a ciência econômica empreendedora evoluir, sobretudo, pela recusa em aceitar modelos não quantificáveis existentes no Empreendedorismo. E afirma ainda que foi isso que levou o universo desse tema a voltar-se para os comportamentalistas em busca de um conhecimento mais aprofundado do perfil e da personalidade empreendedora.

[Max Weber](#) já via os empreendedores como pessoas inovadoras, independentes e líderes. Entretanto, foi [David McClelland](#) quem estudou a história das civilizações, nos anos 1950, buscando a presença de heróis na literatura que poderiam influenciar a geração seguinte. Esses heróis estendiam o limite do possível e superavam obstáculos. McClelland (1987) imaginou que o povo seria influenciado a realizar ações ousadas, assim como seus heróis, traduzindo isso como estímulo ao empreendedor.

Diversos críticos chamaram a atenção para o fato de que não havia comprovação científica

entre propriedade de pequenos negócios e alta necessidade de realização. Mas McClelland (1987) realmente mostrou que o ser humano é também um produto social.

Todas essas pesquisas realizadas por Filion (1999), Dolabela [2008], McClelland (1987), entre outros, produziram resultados muito variados e não poucas vezes contraditórios mesmo quando submetidos a metodologias aparentemente impecáveis. Até o presente, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Se assim fosse, bastaria submeter uma pessoa a testes antes da decisão de abrir um negócio ou colocá-la como elemento-chave de inovação numa repartição pública. Então, o resultado seria infalível.

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Quadro 3: Características atribuídas aos empreendedores sob a óptica dos comportamentalistas

Fonte: Filion (1999, p. 9)

Para retratar o empreendedor, na próxima seção, continuaremos com a linha de omitir nomes de pessoas nos exemplos, garantindo que este instrumento de construção do conhecimento seja resguardado de ser utilizado como um veículo de propaganda política. Mas vale a pena citar os casos que envolvem esse tipo de atitude, sobretudo, quando empregados estrategicamente. É o que veremos na próxima e última seção.

Atitudes empreendedoras são a chave para mudar a chamada zona de conforto, tão presente nas organizações, não é mesmo? Converse com o seu professor-tutor e seus colegas sobre a experiência de pessoas que possuem essas características de mudança.

O EMPREENDEDOR ESTRATÉGICO

Vamos observar três exemplos, a seguir:

- ▶ Em 1992, a cidade de Barcelona, na Espanha, recebeu milhões de turistas ávidos para ver as Olimpíadas. Poucos sabem que antes desse grandioso evento, Barcelona amargava um déficit habitacional que sequer lhe permitia receber os atletas da competição. Por meio de atitudes empreendedoras, o governo decidiu alavancar um processo de desenvolvimento fundado na cooperação público-privada. Dentre diversas ações, construiu um grandioso conjunto habitacional popular, que foi vendido à população na seguinte condição: caso a primeira locação do conjunto fosse cedida gratuitamente a um atleta das Olimpíadas, haveria uma redução de preços significativa para o comprador do imóvel. Dessa forma, os atletas encontraram alojamentos novos, e os compradores, após as olimpíadas, ocuparam seus imóveis com um preço muito mais atrativo. Além de reduzir o déficit habitacional, Barcelona foi alvo de uma grande injeção financeira por meio do turismo olímpico.
- ▶ No município de Gramado (RS), a prefeitura instalou câmeras em pontos estratégicos da cidade, fazendo a total cobertura dos locais mais visitados pelos turistas. A ação foi fruto de uma votação em consulta popular realizada em 2003. Mesmo enfrentando críticas e processos de cidadãos que se dizem “vítimas” desse “Big Brother” municipal, Gramado ostenta a fama de ser um dos destinos turísticos mais seguros do País.

Além do mais, a ação foi legitimada pela maioria dos votos de sua população.

- ▶ Nos anos 1980, Goianésia (GO) incentivou a instalação de uma usina de açúcar para dar emprego aos peões que foram demitidos das fazendas de gado. Hoje, a cana de açúcar é responsável por aproximadamente 70% da arrecadação do município, fazendo com que Goianésia seja o 4º maior gerador de empregos do seu Estado.

Agora, chamamos a sua atenção para pensar a seguinte questão: o que os exemplos de Barcelona (Espanha), Gramado (RS) e Goianésia (GO) têm em comum?

Observe que todos eles demonstraram claramente a existência de uma “situação-problema” seguida de “uma ação empreendedora” capaz de solucioná-la e de evidenciar positivamente suas cidades. Nada disso seria possível se não houvesse uma ação estrategicamente orquestrada para essa finalidade. A isso denominamos Empreendedorismo estratégico, sendo seus agentes empreendedores estratégicos.

Não é muito difícil observar situações-problemas em órgãos públicos, não é mesmo? Mas melhor do que observar essas situações é transformar esses problemas em boas práticas. Ainda que você não conheça a fundo nenhuma situação, treine sua imaginação e troque ideias com seus colegas e seu professor-tutor. Aproveite este momento e resolva a Atividade 8 ao final desta Unidade.

Caros estudantes, o assunto é inesgotável, mas temos de terminá-lo por aqui. E não poderíamos encerrar essa jornada sem fazer um destaque. Seu nome é Joffre Wendhausen Valente. Por se tratar de disciplina relativamente nova no contexto da Administração Pública; pelo fato de Valente ter prazer em ajudar; e também pelo fato de ser um “doutor” desprovido de vaidades e de superficialidades a ponto de dizer que este elogio seria absolutamente desnecessário, pois está cumprindo nada mais do que sua obrigação; seu empenho foi maior do que o de um simples leitor e crítico. Verdadeiramente, municiou este autor com livros e arquivos sem os quais este trabalho não teria sido concluído. Ao Valente, deixamos aqui registrado os nossos sinceros agradecimentos e reconhecimento ao seu papel de coach.

Resumindo



Na primeira parte desta Unidade vimos que o empreendedor, em sua maioria, forma “[...] um retrato de pessoas duras e pragmáticas, levadas desde a infância por poderosas necessidades de realização e independência.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 103). Em seguida, estudamos a diferença entre o empreendedor e o intraempreendedor. Este último é um termo cunhado por Pinchot, na década de 1980, e faz alusão às pessoas que têm personalidade empreendedora e tomam iniciativas estratégicas dentro das organizações, mesmo que nunca tenham pensado em abrir seus próprios negócios.

Em seguida, estudamos o chamado “mito do empreendedor”. Existe um pressuposto errado de achar que o serviço técnico de uma organização, quando é perfeitamente entendido, subentende o negócio que envolve a organização. O ato de empreender é muito mais complexo do que imaginamos. O empreendedor ou intraempreendedor, seja da esfera pública ou da privada, ao se deparar com situações de conflito organizacional no seu dia a dia tende a esmorecer.

Vimos o papel do empreendedor, do gerente e do técnico. E também como esses papéis são absorvidos simultaneamente por alguém que resolve empreender. Ilustramos o texto com a figura de um “padeiro” que se “aventurou” a abrir sua própria padaria e teve a obrigação de desempenhar múltiplos papéis. Vimos que uma empresa pode nascer madura, desde que saiba aonde quer chegar e empreenda meios para alcançar resultados.

Em seguida, transportamos o raciocínio para a esfera pública. Citamos exemplos de que a falta de mapeamento de processos e de gestão por competências faz com que organizações governamentais promovam excelentes técnicos para as funções de gestores. Em decorrência, essas organizações perdem excelentes técnicos e ganham maus gestores. Também dissemos que o inverso poderia acontecer. Ilustramos o raciocínio com a contratação de uma consultoria externa para resolver os problemas de gestão e o seu impacto direto na organização pública. Concluímos a seção dizendo que, assim como na empresa privada, a organização pública também necessita responder: onde deseja estar? Quando deverá estar? Qual é o orçamento necessário para isso? De quantos servidores precisará? Qual tecnologia será necessária? Somente uma organização de visão e com capacidade de ação pode reduzir seus problemas e alcançar eficiência e eficácia.

Também estudamos o perfil e a personalidade empreendedora. Foram utilizadas palavras-chave, como: visão, resiliência, criatividade e inovação. Ao citar autores de renome na área do Empreendedorismo, como Filion (1991) e Dolabela [2008], diversas outras características foram acrescentadas ao perfil empreendedor. Refletimos que nada adiantaria a pessoa ter visão, resiliência, criatividade e inovação se tudo isso não pudesse ser traduzido em ação empreendedora, mais uma vez destacando que “não há empreendedor sem realização empreendedora, e não há ação empreendedora sem o agente empreendedor”.

Em Filion (1991), entendemos que não é fácil traduzir elementos de racionalidade dentro das características que envolvem os empreendedores. A partir da constatação de que os economistas se recusam a aceitar modelos não quantificáveis existentes, a questão foi tomada pelos comportamentalistas. Todas as pesquisas relatadas no texto produziram

resultados muito variados e não poucas vezes contraditórios, mesmo quando submetidos a metodologias aparentemente impecáveis. Até o presente, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Encerramos esta seção apresentando o Quadro 3, com as características atribuídas aos empreendedores sob a óptica dos comportamentalistas.

E, ao final desta Unidade, vimos três exemplos ilustrativos de cidades sobre o tema Empreendedor Estratégico. Chamamos a atenção do leitor para pensar sobre o que os exemplos tinham em comum. Todos eles demonstraram claramente a existência de uma “situação-problema” seguida de “uma ação empreendedora” capaz de solucioná-la e de evidenciar positivamente essas cidades. Finalizamos dizendo que nada disso seria possível se não houvesse uma ação estrategicamente orquestrada para essa finalidade.



Atividades de aprendizagem

Para verificar se você acompanhou tudo até aqui, procure responder às atividades propostas a seguir e, em caso de dúvidas, consulte o seu tutor.

1. Você conhece pessoas, ou já ouviu falar delas, que possuíam grande potencial criativo e inovador, mas que fracassaram ao longo da vida? Você também conhece algum exemplo inverso? Relate-os.
2. Com relação às pesquisas feitas por Collins e Moore, na década de 1970, sobre o perfil do empreendedor, é possível dizer, apontando a única alternativa correta, que o empreendedor é:
 - a) Um ser “dotado de luz” que é capaz de abstrair o concreto do abstrato.
 - b) Um ser que recebeu ótimos estímulos em sua infância.
 - c) O retrato de pessoas duras e pragmáticas, levadas desde a infância por poderosas necessidades de realização e de independência.
 - d) O retrato de pessoas mimadas e geralmente de famílias ricas, uma vez que o espírito empreendedor normalmente mora perto de quem não passa necessidades.
 - e) Alguém que utiliza seu potencial criativo para realizar uma ação empreendedora, já que a criatividade nasce com a pessoa, sendo impossível adquiri-la ao longo da vida.
3. Correlacione as colunas *Tipo de Atividade e Características* e depois marque a sequência correta:

TIPO DE ATIVIDADE	CARACTERÍSTICAS
I) Atividade Técnica.	A) Ter a ideia de um novo projeto.
II) Atividade Gerencial.	B) Elaborar o projeto.
III) Atividade Empreendedora.	C) Acompanhar o projeto em todas as fases.

- a) I-A; II-C; III-B
 - b) I-C; II-A; III-B
 - c) I-B; II-A; III-C
 - d) I-C; II-B; III-A
 - e) I-B; II-C; III-A
4. Você conhece pessoas, ou já ouviu falar delas, que possuem características de perfil empreendedor? O que essas pessoas fazem? Quais são as atitudes delas?
5. Acerca do empreendedor, do intraempreendedor e do administrador, podemos afirmar que:
- a) Para ser empreendedor, tem de se abrir um negócio próprio.
 - b) O intraempreendedor é uma figura que pertence tão somente à esferas públicas.
 - c) Um profissional, com características empreendedoras, pode trazer à organização um ganho de inovação e de criatividade.
 - d) Empreendedor e intraempreendedor são sinônimos de administrador.
 - e) Pessoas empreendedoras nunca necessitam recorrer a administradores para calcular a viabilidade de negócios.
6. Acerca do mito empreendedor, **não** podemos afirmar:
- a) Os trabalhos técnicos de empreendedores e de intraempreendedores e o negócio que envolve a organização são coisas diferentes.
 - b) No serviço público, às vezes, perdem-se excelentes técnicos e ganham-se maus gestores.

- c) É sabido que nas organizações governamentais existem intraempreendedores em potencial.
 - d) É comum, na esfera pública, observarmos técnicos do governo absolutamente criativos e empolgados com seu trabalho (verdadeiros intraempreendedores), mas quando submetidos a tarefas fora de suas áreas de competência – por exemplo, chefes de departamentos – tornam-se profissionais pouco produtivos.
 - e) O serviço técnico de uma organização, quando é perfeitamente entendido, subentende o negócio que envolve a organização.
7. Diversas são as visões sobre o perfil e o comportamento empreendedor. Diversas também são as atitudes empreendedoras. Aponte a única alternativa correta:
- a) Fillion (1991) defende que é relativamente fácil traduzir elementos de racionalidade na personalidade dos empreendedores.
 - b) McClelland (1987) foi quem estudou a história das civilizações, nos anos 1950, buscando a presença de heróis na literatura que poderiam influenciar a geração seguinte. Tal pesquisa foi fundamental para mapear o perfil empreendedor, chegando a excelentes e incontestáveis resultados.
 - c) A ação empreendedora nunca necessita de um problema a ser superado.
 - d) O empreendedor exerce sua liderança baseada na autoridade.
 - e) Ainda não é possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor.
8. Você seria capaz de observar alguma situação-problema em algum órgão público (seja do nível federal, estadual ou municipal)? O que você estrategicamente recomendaria para transformar essa situação em boas práticas?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caro estudante,

Esta disciplina serviu como uma espécie de ponto de chegada para diversos canais de conhecimento que você percorreu ao longo deste curso.

Você verificou três diferentes abordagens sobre o tema Empreendedorismo.

O primeiro foi recheado de práticas empreendedoras, o que tornou possível a você agregar diversos conhecimentos obtidos em outras disciplinas.

Em seguida, você se deparou com uma iniciativa prática de gestão empreendedora dentro da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). A partir dela, foi possível aperfeiçoar seus conhecimentos sobre Planejamento Estratégico e, ainda, agregar os conhecimentos do Balanced Scorecard (BSC), colocado em prática.

Ao final da abordagem, estudamos o perfil e o comportamento empreendedor, sobretudo, as dificuldades existentes no ato de empreender, tanto na área privada quanto na área pública.

Esperamos que você tenha gostado desta disciplina. Estamos à sua disposição para receber comentários sobre outras práticas de gestão conhecidas por você.

Abraços,

Professor Evandro Tsufa

Referências



- ARMANI, Domingos. *Como Elaborar Projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2002.
- BANDEIRA, Cynthia. *Aprender a Empreender*. Juiz de Fora: Esdeva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. Edição Compacta. 2. ed. São Paulo: Campus, 1998.
- _____. *Teoria Geral de Administração*. Edição Compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DOLABELA, Fernando. Fernando Dolabela: entrevista [2008]. Disponível em: <<http://tinyurl.com/24up6yp>>. Acesso em: 17 mar. 2011.
- FILION, Louis Jacques. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo: FGV, jul./set.1991.
- _____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Tradução de Maria Letícia Galizzi e Paulo Luz Moreira. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999. Disponível em: <<https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2011.
- _____. *O Empreendedorismo como Tema de Estudos*. Brasília: CNI-IEL Nacional, 2001.
- FREIRE, Fátima de Souza *et al.* *Finanças Públicas Municipais*. Fortaleza: Edições UFC, 2007.
- GERBER, Michael E. *Empreender Fazendo a Diferença*. São Paulo: Fundamento, 2004.
- HERMANN, Ingo Louis. *Empreendedorismo e Estratégia*. Santa Catarina: Biblioteca Universitária da Unisul, 2005.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009. 1 CD-ROM.

LIMA, Suzana Maria Valle. *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOPES, Rodrigo. *A Cidade Intencional: planejamento estratégico de cidades*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

MARTINS, Sérgio. Figurino de Desenvolvimento. *Veja*, São Paulo, n. 2070, p. 108, jul. 2008.

MCCLELLAND, David C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

MINTZBERG, Henri; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

REZENDE, Denis Alcides; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. *Planejamento Estratégico Municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SOLONCA, Davi. *Gestão por Resultados na Administração Pública*. 2. ed. Santa Catarina: Biblioteca Universitária da Unisul, 2007.

SHELPEL, Diogo. O consenso das elites. *Veja*, São Paulo, n. 2105, p. 81, mar. 2009.

MINICURRÍCULO

Evandro Tsufa

Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela União Educacional de Brasília (UNEB); especialista em consultoria e diagnóstico empresarial, MAUÁ; e especialista em política e estratégia pela Academia dos Diplomados da Escola Superior de Guerra (ADESG). Possui MBA Executivo em Gestão Empresarial e em Gestão de Marketing pela Universidade Gama Filho; e Mestrado em Agronegócios pela Universidade de Brasília. É professor de pós-graduação e de cursos preparatórios para concursos, como o Vestconursos, IMP e IESB. É coordenador de diversos MBAs nas áreas de Comunicação Social, de Gestão Bancária, de Gestão de Investimentos e de Gestão de Eventos nas Instituições Universidade Gama Filho, Faculdade da Grande Fortaleza e A Vez do Mestre (POSEAD); e Leadership & Customer Loyalty, Disney Institute, Orlando, Flórida. Na Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, fez parte da preparação para a Banca Examinadora do PNQ 2000 – Prêmio Nacional da Qualidade. É Diretor de Projetos da Promaximo® Consultoria, da Editora Promestre® e da Incubadora de Empresas PROOMNIA; e Presidente do Comitê de Comércio Exterior, Câmara Americana de Comércio (AMCHAM). Trabalhou em empresas, como: Johnson & Johnson; Tramontina; Grupo Accor; e O Boticário; e atuou como importador e consultor internacional de negócios.

