

O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Edjane Muniz Silva ¹

Darrara Macário e Silva ²

Leidiane Santos Martins ³

Jorge Paulo da Mota Barreto ⁴

Maria Balbina de Carvalho ⁵

Administração



**cadernos de
graduação**

ciências humanas e sociais

ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

Este artigo de revisão de literatura se propõe a apresentar reflexões sobre o Empreendedorismo Corporativo e a inovação nas organizações, de maneira a relacionar os aspectos de inovação, motivação ao trabalho criativo e novas perspectivas de organização como um todo, fundamental para o processo de aprendizado profissional bem como o de profissional da Administração no exercício de sua profissão. O empreendedorismo corporativo é o processo de empreender dentro da organização a qual trabalha. O empreendedor pode ser o próprio dono da empresa, como também líderes, gestores e até mesmo colaboradores. Esse profissional deve possuir uma visão ampla do negócio, propondo sugestões que possam melhorar ampliar e aprimorar os processos de trabalho e os resultados da organização. A metodologia realizada foi uma ampla revisão de literatura que norteou a pesquisa bibliográfica de natureza exploratória. Conclui-se que o empreendedorismo corporativo é considerado como aspecto estratégico para o crescimento organizacional. É o meio pela qual as empresas buscam inovação, a renovação e o desenvolvimento de novos negócios.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura Inovadora. Desenvolvimento Organizacional. Empreendedorismo Corporativo.

ABSTRACT

This literature review article aims to present reflections on the Corporate Entrepreneurship and innovation in organizations, in order to relate aspects of innovation, motivation to creative work and new perspectives of organization as a whole, essential for the professional learning process and the Management professional in the exercise of their profession. The corporate entrepreneurship is the process of undertaking within the organization you work for. The entrepreneur may be the actual owner of the company, as well as leaders, managers and even employees. This professional must have a broad view of business and propose means to improve growing and enhancing the work processes and the organization's results. The methodology was carried out a wide literature review that guided the literature exploratory. We conclude that corporate entrepreneurship is considered crucial aspect of organizational growth. It is the means by which companies seek innovation, renewal and new business development.

KEYWORDS

Innovative Culture. Organizational Development. Corporate Entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo traz a discussão do tema O Empreendedorismo Corporativo e a Inovação nas Organizações. O estudo mediante uma situação problema é visível na literatura da administração e realidade das empresas, uma recorrência acerca de situações que se configuram no cenário atual como merecedoras de novas investigações e saberes, em uma realidade cada vez mais dinâmica.

As organizações modernas buscam a obtenção de competitividade, vivendo em um ambiente permeado de incertezas. Com isto, necessitam aumentar sua capacidade organizacional para tornarem-se mais flexíveis e ágeis. A sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer necessariamente uma mudança fundamental na maneira de pensar. A mudança está ligada à inovação que, por sua vez, está condicionado às iniciativas e pró-atividade. Essas mudanças dependem do comportamento humano, que também influencia e é influenciado pelo comportamento organizacional.

Dentro desse contexto, questiona-se: Quais os benefícios da cultura inovadora e empreendedora para a gestão, clientes, colaboradores? Quais são as dificuldades apresentadas pela Empresa em se colocar em prática o empreendedorismo corporativo?

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo geral: a) analisar as dificuldades de implementação de uma cultura empreendedora e inovadora corporativa na gestão de uma empresa; b) identificar quais os benefícios que a cultura empreendedora pode provocar na organização; c) comparar a aplicação do Empreendedorismo Corporativo em organizações de gestão fechada e aberta, a fim de identificar qual melhor gestão de adequa. E como objetivo específico: a) delimitar as ações e competências necessárias para desenvolver o empreendedorismo corporativo; b) analisar as competências para aprimorar o empreendedorismo corporativo.

Justifica-se a pesquisa à prática da investigação científica e à relação teoria-prática. Além da necessidade de entender quais ações dentro da empresa são tidas como tradicionais e quais atendem a gestão inovadora para que uma vez detectados esses pontos e classificados, sirvam de base para as empresas usarem como ferramenta de gestão a fim de abolir as práticas nocivas e aprimorar as benéficas. Como o resultado de uma má gestão pode proceder em até fechamento da empresa, gerando desemprego, influenciando na economia do Estado, Região e até País, este artigo visa contribuir tanto o aprendizado dos alunos de administração, futuros administradores, bem como para os gestores, colaboradores, acionistas, clientes, sociedade de uma forma geral.

Os procedimentos metodológicos consistem na revisão de literatura sobre empreendedorismo corporativo, descrevendo o histórico, definição e os principais conceitos existentes e, a partir dessa revisão, foi descrito como ocorre o processo empreendedor. Foi, também, apresentada à contextualização do intraempreendedorismo, destacando seu perfil e como tal perfil influencia no comportamento e desenvolvimento organizacional. Há a descrição sobre o perfil empreendedor em geral, suas características em comum e a importância do investimento no capital humano como fundamental para o crescimento da organização.

2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO

A globalização tem mudado o mercado, as pessoas e as organizações. Os processos produtivos foram alterados substancialmente face à introdução de novas tecnologias e ato contínuo, novos processos gerenciais. O grande desafio das empresas está em acompanhar essas mudanças e adaptarem-se a essas novas oportunidades e riscos sem comprometer a sustentabilidade, nesse contexto, pensa-se na importância do empreendedorismo e porque não dizer, no empreendedorismo corporativo.

A compreensão do empreendedorismo corporativo é muito mais absorvida quando se tem o entendimento do empreendedorismo empresarial, citado por (DORNELAS, 2003) como o fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e perseguir de forma incessante, novas oportunidades de negócios, tendo como foco a inovação e a criação de valor. É fato que, esse paradigma se amplia, e passa a ser incorporada por todo capital humano da empresa, aí se tem o empreendedorismo corporativo.

É perceptível que no século XXI, os colaboradores das empresas estão cada vez mais dispostos a necessidade de se integrarem na organização. Desta forma, serão ressaltadas as perspectivas ora citadas como fatores resultantes muito provavelmente, de um Empreendedorismo Corporativo eficaz, de forma a contribuir para o Desenvolvimento Organizacional.

2.1 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

No contexto do século XXI, as tecnologias são desenvolvidas o tempo todo, onde as organizações se deslocam para além dos limites geográficos e o comportamento organizacional tem sido compreendido pelos gestores como fator importante para o avanço, à inovação e o desempenho. Buscam-se colaboradores mais flexíveis de forma a se adequarem as constantes mudanças e nessa seleção de talentos e competências o olhar do empreendedor é fundamental para a formação de times criativos, propositivos e comprometidos com a estratégia organizacional.

O empreendedorismo corporativo é atrelado a uma série de fatores para que seja desenvolvido. Uma gestão que busca se atualizar e se adaptar a modernidade com a tecnologia da informação a seu favor e uma cultura aberta, juntamente com um ambiente organizacional apropriado promove um retorno positivo para a organização, sendo estes explanados com mais detalhes no texto que segue.

O empreendedorismo é visto por Schein (1985, p. 30) como uma forma de propiciar e criar “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”.

Bull e Willard (1993, p. 188) ressaltam que o empreendedorismo ocorre no alcance de quatro condições básicas. A primeira é a motivação frente a tarefas, definida como “alguma visão relacionada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir”. A segunda é o conhecimento, definido como “*know-how* adicionado à autoconfiança de ter ou de poder adquirir tal conhecimento no futuro”. A terceira refere-se à expectativa de ganho pessoal, definida como “benefício econômico ou psíquico de uma ação”. E a quarta é o suporte do ambiente, definido como “condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que reduzem o desconforto de algum empenho”. Diante disso, é visto que a prática empreendedora nas organizações requer muito mais do que valores, torna-se viável investigar aspectos mais profundos como os aspectos individuais relacionados a seu comportamento. A partir daí que entra o Empreendedorismo Corporativo. O grande desafio do empreendedor corporativo está em buscar o equilíbrio entre realidade e o que almeja.

De acordo com a abordagem de Dornelas (2003), o comportamento empreendedor se utiliza como princípio motivador para a introdução de novidades, alcan-

çando o desenvolvimento em todos os âmbitos, sendo assim ocorre à implantação do fomento da inovação. Ou seja, inovação é um conceito e prática fundamental diretamente ligada ao empreendedorismo corporativo, porém não se limita apenas a inovação, é mais abrangente e considera ainda as dimensões de risco e pró-atividade.

O crescimento organizacional precisa dispor de um comportamento de forma a exercê-la com mais criatividade, visualização de oportunidades, participação organizacional de maneira integrada, onde a comunicação sobreponha qualquer barreira. A organização, segundo Dornelas (2003) é associada por um grupo de indivíduos que precisam criar uma nova organização ou buscar a renovação ou inovação dentro dela. Contudo, se torna necessário introduzir um comportamento pró-ativo para geração de ideias, a busca do autoconhecimento, a capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender e com base nisso a aplicação e prática do empreendedorismo corporativo estimula e incentiva as iniciativas empreendedoras de seus funcionários.

O empreendedorismo corporativo requer atitudes internas, onde os colaboradores se tornam como ferramenta importante para o crescimento organizacional e não os clientes. As organizações, cuja gestão é fechada, veem o ambiente externo, no caso o cliente, como fator primordial e exclusivo para o alcance do sucesso e utilizam de caminhos contrários: primeiro os clientes e, depois os colaboradores. Muitos não se permitem entender que para que um cliente se torne satisfeito, primeiramente o colaborador precisa está satisfeito, uma vez que, o mesmo é o canal de comunicação entre a organização e o cliente.

A prática do empreendedorismo corporativo ocorre em organizações de cultura aberta, inovadora que estimulam e incentivam as iniciativas novas e dos seus colaboradores. Para isso há que se perceber a necessidade de planejamento, capacitação e fortalecimento da cultura empreendedora. Para tanto, requer uma radical mudança comportamental com adaptações aos novos modelos de negócio e competências e rapidez para a implantação dos projetos empreendedores. Por essa e outras razões, nem toda empresa mesmo que moderna, necessariamente não pratica o empreendedorismo corporativo.

Como resultado espera-se assim que colaboradores, setores, departamentos e gestores se tornem parceiros da empresa, pois o perfil do gestor empreendedor é o desafio e a procura de talentos para formar seu time corporativo.

Sobre a questão, Chiavenato (2010, p. 433), diz que "o novo ambiente de negócios está impondo forte pressão e novas demandas e desafios para as organizações e, principalmente, para sua administração e pessoas que nelas trabalham". Por essa óptica as fronteiras organizacionais de hoje são também diferentes, além de um novo

e diferente relacionamento com os clientes, há que se perceber a necessidade de alinhar discursos e práticas com uma rede de alianças e parceiros e um novo relacionamento com o tempo e espaço.

Da mesma forma, há que se pensar em nova interação com os próprios parceiros internos para um melhor desenvolvimento corporativo. Assim na gestão moderna, os administradores precisam repensar os processos de trabalho, o significado de competência e tentar abolir velhas práticas corporativistas que vão de encontro às mudanças e inovações.

Ainda para Chiavenato (2010, p, 434), “os processos de gerenciamento tomaram novos rumos, novas estratégias, não focando a princípio no cliente como fator exclusivo de sucesso, mas no ambiente corporativo como método de alcance do sucesso como um todo”. Antigamente era possível perceber a divisão entre empreendedores e executivos corporativos com funções distintas e esta distinção provocava gerenciamentos sem o mesmo fundamento, sem uma mesma linha de raciocínio. Hoje, no século XXI, a mudança de comportamento é necessária para que a organização se adapte às mudanças no ambiente. Espera-se dos profissionais o empreendimento de novas ideias e ações que efetivamente possam ser traduzidas em resultados positivos.

Em ambiente de empreendedorismo corporativo existem algumas variáveis que estão atreladas à nova gestão organizacional e são importantes para o sucesso. Esses aspectos envolvem mais os integrantes da organização do que os clientes. A integração corporativa, por exemplo, é responsável pela participação dos colaboradores nos processos de decisão, mudanças, a fim de trazer flexibilidade. É importante para alinhar os processos de trabalho às constantes mudanças, gerar inovação e, por fim, aumentar a rapidez na resposta do cliente.

Entretanto, não basta mudar apenas os aspectos organizacionais. Na gestão moderna, os líderes também sentem necessidade de adotar novas maneiras de trabalhar para liderar essa nova organização. É fato identificar antigos métodos que atrapalham o desenvolvimento corporativo e substituí-los por métodos modernos de gestão.

No mercado corporativo, baseado no capital intelectual e de relacionamento, os fatores de desempenhos, também, estão associados ao avanço tecnológico. A incorporação da tecnologia da informação nas organizações modificou os modos de produção, o mercado se tornou mais competitivo e o conhecimento que é um dos principais fatores para a geração de riqueza e bem estar social, passou a ser reconhecido por meio da internet.

De acordo com Morais (2007, p. 4),

[...] a inovação tecnológica representa um processo de aprendizagem contínua e cumulativa das empresas

para melhorar produtos/serviços, processos e formas de gestão, modelo de interação social, de modo a aumentar a produtividade, conhecimentos e competitividade.

Ou seja, a incorporação tecnologia representa uma alternância em toda a organização, inclusive no processo de gestão corporativa. As organizações não podem limitar o empreendedorismo corporativo apenas ao comportamento das pessoas. As influências externas, juntamente com os avanços tecnológicos refletem no planejamento corporativo. A introdução do TI resulta, além de redução de custos, em satisfação dos funcionários pela qualidade na produção, aumenta a probabilidade de alcance de metas, pois o TI ajuda o colaborador a acelerar suas tarefas, sem contar no compartilhamento do aprendizado e do conhecimento interno na empresa.

Com a TI o comportamento organizacional mudou, utilizando esta ferramenta para se tornar mais inovador. Ela possibilita resultados mais ágeis e eficazes, também mais práticos, sendo considerada uma ferramenta motivadora por ser capaz de facilitar o cumprimento de tarefas da organização. É uma variável que condiciona a estrutura organizacional e é utilizada pela organização, para defrontar-se com o ambiente e utiliza tecnologias que condicionarão a sua estrutura organizacional e o seu funcionamento.

A eficácia de uma gestão corporativa, também, está ligada a estrutura do ambiente organizacional. O conhecimento do ambiente é importante para a compreensão dos aspectos organizacionais. Os ambientes são compostos por indivíduos e organizações e cada um age conforme suas experiências. Nesta base, verifica-se que os ambientes organizacionais possuem em seu interior um grupo de pessoas com pensamentos distintos, cada indivíduo tem sua maneira de analisar o que ocorre ao seu redor tendo como influências internas e externas. No processo de gestão corporativa faz-se necessário que as organizações utilizem ideias inovadoras, permitindo um aprendizado crítico, consciente e criativo.

No ambiente organizacional, também, é observado o comportamento das pessoas, tanto dos líderes quanto dos subordinados. O comportamento das pessoas está sob influência da supervisão e liderança, ou seja, o método de supervisão e liderança influencia o comportamento de seus subordinados. Nesse caso, o líder precisa manter uma postura ética, de valor, mostrando alto compromisso com os objetivos da organização.

Sendo assim, pode-se dizer que, os líderes são de extrema importância para o desempenho e o crescimento da organização, onde o mesmo é o meio de condução da empresa para o sucesso por meio dos seus colaboradores. Além disso, um líder deve ter o perfil para motivar seus colaboradores e levá-los a desenvolver competências, integrá-los nos processos de decisão da organização, promover recompensas de forma a valorizá-los para uma melhor gestão corporativa.

2.1.1 A Cultura no Empreendedorismo Corporativo

Cada organização possui sua cultura sendo ela organizacional ou corporativa. Segundo Schein (2013) cultura organizacional é definida por elementos estruturados de pressupostos básicos criados por um determinado grupo que descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna.

Pettigrew (1996) aborda cultura organizacional relacionando-a a aspectos de mudança efetuados de forma prática. Envolve pensamento e ação, tanto no nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais. Os motivos que levam uma organização a promover a mudança (link entre contexto externo e interno) determinam em que áreas as mudanças deverão ocorrer (tecnologia, mão de obra, produtos, posicionamento geográfico ou cultura organizacional) e quais processos deverão ser implementados (como), tendo em vista as várias interações das partes interessadas, à medida que a empresa move-se do estágio presente, tendo em vista o estágio futuro.

Assim como todo país possui sua cultura, sua forma de viver, seus hábitos, cada organização possui sua cultura. Então é importante conhecer sua cultura, o modo como às pessoas se relacionam, se interagem, suas atitudes e políticas. Tudo isso influenciará no desenvolvimento da carreira.

A cultura corporativa constitui o modo institucionalizado de pensar e agir, a essência dessa cultura na empresa é retratada pela maneira como ela cuida de seus clientes e, sobretudo, dos colaboradores.

Para a aplicação do empreendedorismo corporativo de forma eficaz é importante a empresa possuir uma cultura aberta, pois uma organização com cultura aberta é mais humanística, de fácil convivência, apoiadora, estimula os riscos, orientada para a equipe e voltada para o crescimento. Entretanto, em uma empresa de cultura fechada sua estrutura é mais individualista, mais estruturada, sem grandes mudanças e voltada para a tarefa e a estabilidade. Neste último caso, não possibilita a aplicação do empreendedorismo corporativo.

A cultura não é imutável, pode ser mudada, pois, segundo Kissil (1998) para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que tenha revitalização e inovação, é necessário mudar a cultura organizacional. O desenvolvimento da organização, seu progresso e inovação estão atrelados às mudanças na cultura, onde as pessoas têm os valores e princípios da empresa disseminados de forma clara para garantir uma estrutura consistente e integrada.

Muitas pessoas discordam da cultura da empresa que trabalham. Toda empresa possui sua personalidade que pode ser mais rígida ou flexível, depende muito do objetivo

que se quer alcançar. O colaborador precisa trabalhar em acordo com o objetivo e cultura da organização, pois caso contrário, dificulta seu desempenho e diminui seu grau de satisfação. Se a empresa possui seus valores bem definidos, transparentes e compartilhados com todos os colaboradores, trará impactos positivos, gerando maior comprometimento e relacionamento entre líderes e colaboradores.

2.2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL COMO PRINCÍPIO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

A inovação é o principal resultado que as empresas buscam por meio do empreendedorismo, sendo ele corporativo ou não e está presente em ambientes altamente competitivos e turbulentos (HITT, 2008). “Por exemplo, resultados de pesquisas mostram que as empresas que competem em setores globais que investem mais em inovação também alcançam melhores resultados” (HITT, 2008, p. 373). A inovação é um fator importante e essencial para que as empresas alcancem um alto desempenho.

Conforme abordado, a inovação é resultante do empreendedorismo corporativo para o alcance do desenvolvimento organizacional. As empresas cada vez mais procuram profissionais que tenham uma visão corporativa, que consigam se adaptar à mudança e à cultura e que estejam comprometidos e engajados nos objetivos da organização. Estes profissionais são chamados pelo autor Morais (2013) de profissionais do futuro.

Muitas empresas saíram da gestão fechada e dos limites teóricos e aplica em prática métodos que remetem ao desenvolvimento organizacional. Para isso, é necessário manter a organização sempre em movimento, ou seja, não deixar a empresa se limitar a uma determinada evolução, a chamada zona de conforto. Um profissional que trabalha com excelência, que está sempre em busca de inovações, contribui para o progresso da organização. Este profissional ilustra um novo perfil e comportamento no mercado corporativo: o intraempreendedorismo.

Para Morais (2013, p. 122) “o intraempreendedorismo é um fenômeno organizacional que se verifica quando os próprios colaboradores das empresas atuam na busca de novas oportunidades, na geração de ideias, novos projetos, diferenciais competitivos e novas soluções.” O profissional intraempreendedor pratica comportamentos empreendedores dentro da organização que trabalha. Também se preocupa com o bem estar da organização, estabelece metas para as suas tarefas, busca constantemente oportunidade de crescimento e toma iniciativas de forma a ir além do que lhe é submetido.

O empreendedorismo corporativo é o processo pela qual as organizações se envolvem nos desenvolvimentos internos a fim de buscar profissionais engajados e

comprometidos com os objetivos da empresa e que visa à transformação de ideias individuais em ações coletivas e o intraempreendedorismo, são estes profissionais que a empresa busca por meio do empreendedorismo corporativo. Ou seja, o profissional intraempreendedor é notado ou descoberto por meio da inserção do empreendedorismo corporativo na organização, cuja mesma esteja atribuída a uma cultura aberta voltada ao crescimento, a integralização dos colaboradores e a busca de inovações.

Morais (2013, p.123) salienta ainda que “muito mais do que vestir a camisa da empresa, funcionários empreendedores se comprometem diretamente com o negócio, com a perspectiva do cliente e com a imagem da empresa.” A visão do profissional intraempreendedor é muito mais abrangente, relacionado a um funcionário de visão limitada, que se envolve apenas em suas tarefas.

Ser intraempreendedor requer muito mais que operacionalidades ou atividades submetidamente limitadas. Intraempreender requisita postura que vai além das perspectivas ansiadas pela organização. Este profissional preocupa-se com as necessidades, com a imagem, com a missão e com os objetivos da empresa pela qual trabalha. Ele busca desenvolver práticas empreendedoras diariamente, verifica se o ambiente organizacional é favorável para a prática empreendedora e, além disso, se a organização busca inovações internas e de mercado como, por exemplo, a inovação tecnológica, no caso, a internet.

De acordo com Fahey; Randall (1996), um dos maiores desafios das organizações é construir a fundação para o sucesso no futuro ao mesmo tempo em que compete para vencer nos mercados atuais. Desta forma os autores defendem que o conflito entre as demandas do presente e os requerimentos do futuro faz parte do coração da administração estratégica, e que para atender estas necessidades o foco é a mudança do ambiente externo, do ambiente interno e da forma como a empresa interliga a estratégia e a organização. A organização precisa ter a capacidade de promover mudanças planejadas, para acompanhar as mudanças de mercado atuais e futuras.

A mudança ocupa um importante lugar em termos de proporcionalidade organizacional e quando feita adequadamente, a mudança capacita a organização a manter sua proporcionalidade e competitividade em um ambiente mutável e incerto. Contudo, precisa-se ter cautela quanto às mudanças, para mudar é necessário planejamento, pois, uma vez não planejado e feito de forma errada, pode destruir uma organização. A mudança tem que ocorrer, faz parte do processo de inovação, porém de forma bem analisada e estruturada para que possa ser bem adequada.

Conforme apresentado por Oliveira (1988), parte da premissa de que a organização pode ser mais bem adaptada, consideram-se as constantes mudanças que a empresa sofre ao longo do tempo, ou seja, o ajuste organizacional decorre destas

mudanças atreladas, também, a crises e conflitos. O autor também ressalta que para que a organização efetivamente mude, sua cultura precisa ser modificada. A organização não sofrerá mudanças se sua cultura se mantiver intacta e irrevogável. A cultura deve ser analisada de modo a encontrar possíveis alterações de melhoria.

Algumas hipóteses “sobre a natureza e funcionamento de organizações apresentadas por Beckhard (1969, p. 29) podem acrescentar esta lista de premissas que devem ser consideradas para o esforço de DO” (OLIVEIRA, 1988, p. 354). A organização é constituída por grupos (equipes), por isso grupos são unidades básicas de mudanças, não os indivíduos (individual). O trabalho em equipe nos dias atuais corresponde a um dos principais fatores de desenvolvimento organizacional. As pessoas apoiam aquilo que ajudaram a criar, desta forma as pessoas afetadas pela mudança devem ter a oportunidade de participar ativamente e criar um senso de propriedade no planejamento e condução da mudança.

Para Robbins (1999, p. 404), Desenvolvimento Organizacional (DO) é o “termo usado para compreender um conjunto de intervenções de mudança planejada construídas sobre valores democrático-humanistas que buscam aprimorar a eficácia organizacional e o bem-estar do empregado”. Um profissional considerado eficaz sempre trabalha em prol do desenvolvimento organizacional, sua visão é abrangente, não se limita ao cargo, mas no bem estar de toda a empresa.

O desenvolvimento organizacional consiste, também, em aplicar formas de garantir a satisfação dos colaboradores, envolvendo-os nos processos decisórios, compartilhando ideias e planejamentos a fim de integrá-los e adaptá-los a sua cultura. O objetivo é estar em constante melhoria, mesmo com resultados positivos, a organização esteja em contínua busca da inovação, inclusive para o bem-estar do empregado.

O Desenvolvimento Organizacional já é a mudança aplicada na organização. A mudança é gradativa, induz um processo educacional muito complexo, onde há mudanças de atitudes, valores de tal forma a se adaptar melhor ao mercado e aos desafios que poderão surgir. O DO analisa o que ocorre nos ambientes interno e externo da organização, verifica o que precisa ser mudado e a ação necessária para provocar a mudança, o que torna a organização mais eficaz e conciliável as necessidades humanas com os objetivos e metas da organização.

De acordo com Milkovich (2012) o DO propõe a participação ativa, aberta e não manipulada de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, um profundo respeito pela pessoa humana. Uma organização eficaz é quando trata seus funcionários de forma justa e respeitosa. Ela desempenha-se em criar condições para que todos os empregados contribuam e obtenham sucesso. No cenário atual as organizações tornam-se bastante dependente das gestões e da tecnologia, porém, jamais se pode deixar de reconhecer e valorizar o capital humano.

O desenvolvimento organizacional é resultado de um empreendedorismo corporativo bem aplicado. O investimento em capital humano é premissa do sucesso organizacional. Entretanto, investir em capital humano requer artifícios contribuintes para seu desenvolvimento. É necessário que a organização defina sua cultura e que seja de personalidade aberta, pois viabiliza inovação, crescimento, de maneira a mudá-la sempre que necessário.

O ambiente organizacional também precisa estar adequado à gestão corporativa e ao intraempreendedor, pois participa da construção da empresa composta por diversos fatores externos que influenciam direta ou indiretamente nos processos decisórios dos gestores relacionados a ações organizacionais. Sem contar, na inserção da empresa nos aspectos tecnológicos, como a internet, integrando-a nos padrões modernos e utilizando-a como ferramenta de agregação interna.

A mudança tornou-se um requisito no mundo de negócios da atualidade. O momento da crise é o intermédio entre a situação atual e a mudança ocorrida, ou seja, a maioria das mudanças é ocasionada por meio da crise. Então a crise pode ser considerada fator positivo para o desenvolvimento organizacional, pois o período de turbulência caracteriza o ambiente, ajusta-o de uma forma que a empresa considere ideal e de acordo com os seus objetivos.

Cada vez mais, as organizações estão enfrentando um ambiente dinâmico e mutável. A mudança está se tornando mais rápida e mais profunda a cada dia que passa. “Toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 432). Em resumo, a mudança envolve no comportamento dos funcionários, no ambiente, na cultura e na liderança corporativa. Cabe buscar melhorias, com planejamentos, inovações, pois ele é um fator estratégico que visa integralizar o ambiente, permitindo mobilização com iniciativa e participação das pessoas envolvidas, ou seja, introdução do empreendedorismo corporativo para o desenvolvimento organizacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar as dificuldades de implementação de uma cultura empreendedora e inovadora corporativa na gestão de uma empresa, identificar quais os benefícios que a cultura empreendedora pode provocar na organização e comparar a aplicação do Empreendedorismo Corporativo em organizações de gestão fechada e aberta, a fim de identificar qual melhor gestão se adéqua. Para tal, foram estabelecidos dois objetivos específicos entendidos aqui como passos para atingir o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa. O primeiro é delimitar as ações e competências necessárias para desenvolver o empreendedorismo cor-

porativo e o segundo está pautado em analisar as competências para aprimorar o empreendedorismo corporativo. Tais objetivos foram alcançados mediante pesquisas e estudos de diversos autores citados na referência bibliográfica, onde os referidos autores – embora abordagens distintas, estão em consenso no que se refere à importância da aplicação do empreendedorismo corporativo.

No objetivo específico, as ações e competências necessárias para desenvolver o empreendedorismo corporativo englobam diversas categorias, a saber: o investimento no capital humano como fator primordial no desenvolvimento corporativo, integrar os colaboradores em todas as questões da empresa, nos processos de decisão, motivação e reconhecimento.

É necessário que a organização defina sua cultura e que seja de personalidade aberta, pois viabiliza inovação, crescimento, de maneira a mudá-la sempre que necessário. O ambiente organizacional também precisa estar adequado à gestão corporativa e ao intra-empendedor, pois participa da construção da empresa composta por diversos fatores externos que influenciam direta ou indiretamente nos processos decisórios dos gestores relacionados a ações organizacionais. Sem contar, na inserção da empresa nos aspectos tecnológicos, como a internet, integrando-a nos padrões modernos e utilizando-a como ferramenta de agregação interna. Também responde ao segundo objetivo específico, pois são competências de aprimoramento do empreendedorismo corporativo.

Tais objetivos específicos ajudam a responder os objetivos gerais, pois, conforme exposto, foram apresentadas competências necessárias para a inserção de um empreendedorismo corporativo eficaz. Em resposta aos objetivos gerais, a dificuldade na implementação de uma cultura empreendedora e inovadora corporativa na gestão de uma empresa parte do princípio de que, por mais que esteja no século XXI, diversas empresas ainda adotam uma gestão fechada, onde os gestores não possuem uma visão clara do quanto a implantação do empreendedorismo corporativo é benéfica e acelera o desenvolvimento organizacional.

Diante do exposto, as perguntas problema propostas na introdução: Quais os benefícios da cultura inovadora e empreendedora para a gestão, clientes, colaboradores? Quais são as dificuldades apresentadas pela empresa em colocar em prática o empreendedorismo corporativo? Como base nas respostas encontradas para os objetivos específicos e gerais, tornou-se mais fácil atribuir respostas às perguntas problemas, pois, conforme abordado, a cultura inovadora mostra uma maneira eficaz de pensar e agir, onde a cultura é aberta e não fechada e uma organização com cultura aberta é mais humanística, de fácil convivência, apoiadora, estimula os riscos, orientada para a equipe e voltada para o crescimento.

A cultura inovadora, também, está atrelada ao ambiente organizacional que exerce influência sobre a inovação e a tecnologia da informação para a utilização em seus pro-

cessos de gestão com foco em aumentar a sua competitividade e cria condições para o crescimento corporativo.

As dificuldades apresentadas pela empresa em colocar em prática o empreendedorismo corporativo está em perceber que as empresas, em sua maioria, adotam uma gestão fechada, com objetivos exclusivamente voltados ao lucro, onde o empreendedorismo corporativo não é visto como fator importante. A dificuldade na implantação do empreendedorismo corporativo não está atrelada apenas a recursos práticos, mas principalmente a visão da gestão. Os gestores, de uma maneira geral, possuem uma visão ainda mecanicista, voltada às tarefas, aos clientes como fator importante para o sucesso organizacional.

Sugere-se que, a mudança desse quadro precisa ocorrer na formação acadêmica, para futuros administradores e programas de qualificação para não acadêmicos, uma vez que muitos gestores não possuem formação acadêmica. Observa-se que nas universidades, muitos alunos se formam sem visão empreendedora e intraempreendedora o que acarreta em possível gestão fechada no futuro. Cabe à universidade transmitir e desenvolver estes futuros profissionais com base na gestão corporativa. Para os gestores sem formação acadêmica, programa de inserção do empreendedorismo corporativo, antes da abertura do negócio, promoverá novas visões de gestão organizacional e assim reduzirá organizações de visão fechada.

Esta análise apresenta limitações que devem ser consideradas. Estas limitações restringem ao fato de não ter ocorrido pesquisas práticas, até então, que agregaria maior valor nas conclusões finais. No entanto, a pesquisa teórica aborda de forma extensa os aspectos importantes para a implementação do empreendedorismo corporativo.

REFERÊNCIAS

BULL, I.; WILLARD, G. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.8, n.3, 1993. p.183-196.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HITT, Michael A. et al. **Competitividade e globalização**. Trad. All Tasks. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KISSIL, Marco; **Gestão da mudança organizacional. Instituto para desenvolvimento da saúde.** São Paulo: Universidade Federal de São Paulo: Faculdade de Saúde Pública, 1998, v.4 (Série Saúde e Cidadania).

LACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1999.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2012.

MORAIS, E.F.C. **Seminário de inovação.** 2007. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/bibliotec/1182775933.6469a.PDF>>. Acesso em: 30 maio 2014

MORAIS, Roberto Souza de. **O profissional do futuro: uma visão empreendedora.** Barueri, SP: Minha, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1988.

PETTIGREW, M. A. Cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, Stephen; **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. p.188.

Data do recebimento: 24 de Novembro de 2014

Data da avaliação: 2 de Janeiro de 2015

Data de aceite: 12 de Janeiro de 2015

1 Graduanda em Administração (4º período) pela Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: edijane28@hotmail.com

2 Graduanda em Administração (4º período) pela Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: darrara_18@hotmail.com

3 Graduanda em Administração (4º período) pela Universidade Tiradentes – UNIT.
E-mail: leidianesantosmartins@yahoo.com.br

4 Graduando em Administração (4º período) pela Universidade Tiradentes – UNIT.
E-mail: paulobarreto93@outlook.com

5 Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Especialista em Serviço Social pela Universidade Tiradentes (UNIT); Mestre em Administração de Planejamento e Recursos Humanos pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora da Universidade Tiradentes – UNIT, nas modalidades presencial na área de Gestão de Pessoas e a distância com a disciplina Metodologia Científica. Possui experiência em vídeo aula e tecnologias digitais. Atua na Pós-graduação Lato Sensu em cursos de Especialização. Facilitadora de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas modalidades da Gestão do Conhecimento e das Competências para instituições públicas e privadas. E-mail: Mariabcarvalho@hotmail.com