

Administração Geral

A valorização dos comportamentos essenciais dos gestores no processo de administração das organizações.

AUTORES

HENRIQUE CESAR NANNI

Universidade Católica de Santos
rancharia@hotmail.com

SUELI MEDEIROS NANNI

Universidade Católica de Santos
sulynany@hotmail.com

RESUMO:

A valorização das características e comportamentos empreendedores é um dos aspectos mais importantes para o direcionamento das atividades organizacionais. Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação.

O objetivo deste artigo é identificar os conceitos de gestão de pessoas, seu plano de carreira, suas competências e a cultura empreendedora dos indivíduos que compõe seu modelo de gestão. Contudo, procura-se buscar uma forma de obter um juízo básico, considerando um conjunto próprio de competências que pode ou não, ser aproveitado pelas organizações (Dutra, 2001).

Fischer (1998) confirmou as tendências das empresas brasileiras em um princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas e as exigências no crescimento de resultados. As organizações procuram profissionais com características e comportamentos empreendedores que estão diretamente relacionados com suas competências, planos pessoais e profissionais.

O presente trabalho procura explorar por meio de pesquisas bibliográficas os conceitos existentes em relação ao assunto.

PALAVRA CHAVE:

Gestão de pessoas, competências e empreendedorismo.

ABSTRAT:

The valorization of the characteristics and enterprising behaviors are one of the most important aspects for the direcionamento of the organizational activities. She refers to the basic thought that it guides a manager's actions, determining which the road that he will proceed when he/she comes across with several action alternatives.

The objective of this article is to identify the concepts of people's administration, his/her career plan, their competences and the individuals' enterprising culture that it composes his/her administration model. However, it tries to look for a form of obtaining a basic judgment, considering an own group of competences that can or no, to be taken advantage by the organizations (Dutra, 2001).

Fischer (1998) it confirmed the tendencies of the Brazilian companies in an I begin of administration marked by incentives and valorization to the development and the people's compromising and the demands in the growth of results. The organizations seek professionals

with characteristics and enterprising behaviors that are directly related with their competences, personal plans and professionals.

The present work search to explore through bibliographical researches the existent concepts in relation to the subject.

KEY WORD:

People's administration, competences and entrepreneurship

1. INTRODUÇÃO:

O sucesso de qualquer empresa depende do desempenho humano denominando um modelo de gestão de pessoas e comportamentos empreendedores determinados por fatores internos e externos a própria organização. Para identificarmos os diferentes modelos existentes, necessitamos conhecer o mercado e de que forma os elementos interferem para fixação de sua imagem e competitividade. Entretanto, alguns conceitos já estão inseridos dentro das organizações e essa análise de conceitos identifica os diversos modelos que se caracterizaram na história das organizações. Para Fischer (2002), existem quatro grandes conceitos articuladores específicos, são eles: Modelo de Gestão; Gestão do comportamento; Gestão estratégica; Vantagem competitiva.

Um empreendimento empresarial é idealizado por pessoas que, coletivamente, criam e expressam suas opiniões, estabelecem normas e estruturas organizacionais, processam recursos e desempenham atividades, na tentativa de alcançar os fins desejados. Os valores pessoais são importantes e devem ser levados em consideração ao analisar a missão, os propósitos ou a forma de operação de uma entidade, afinal, o clima organizacional decorre das pessoas que estão dentro da empresa.

As características e comportamentos empreendedores dentro da cultura organizacional são alguns dos aspectos de maior importância na organização para o direcionamento de suas atividades. Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação. Para isso, os gestores empreendedores necessitam gerenciar sua carreira, que já esta sendo discutida há muito tempo pelas organizações, literaturas e revistas especializadas, contudo essas discussões tomaram dois rumos: O papel da pessoa na sua carreira e de sua competitividade profissional e o papel da organização no estímulo e suporte ao desenvolvimento da carreira da pessoa. O marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas, definindo cargos, ou seja, um conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho.

Nas últimas duas décadas, tem-se observado um crescente e significativo interesse pelas questões sobre empreendedorismo, e muito tem se estudado sobre os comportamentos necessários para aumentar a chance de sucesso nas organizações. No Brasil, a preocupação com a criação de empresas que consigam subsistir e, por conseguinte, reduzir o alto índice de falência de novos negócios pode ser a razão pela qual o tema do empreendedorismo assume uma abrangência crescente no âmbito do governo, das entidades de classe, de instituições de apoio e da própria academia (Drucker, 1987; Fillion, 1999; Dornelas, 2001).

O estudo sobre o empreendedorismo surge da necessidade de entender os motivos que levam alguém a iniciar seu próprio negócio. Entretanto, sabemos que o processo de globalização e a tecnologia provocam o crescimento do trabalho informal e a estruturação do emprego formal. Desde então, a grande parte do que era antes “empregado formal” tornou-se empreendedor, criando uma classe empresarial sólida e com visão globalizada. Portanto o empreendedorismo surge neste cenário como mais uma opção na solução deste problema.

Na perspectiva sócio-técnica de uma organização, observa-se a combinação do conhecimento e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que agregariam novos valores à organização.

A noção de competência possui enfoques diferenciados que abrangem as pessoas e as organizações. Quando se refere às pessoas, são analisadas as competências individuais, principalmente o grau de empreendedorismo que a pessoa exerce. Quando se refere à organização, são discutidas as competências essenciais, que representam um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso. Essas competências, por sua vez, estão relacionadas às competências individuais na medida em que a sua aquisição e aprimoramento estão diretamente ligados a alocação de talentos na empresa (Prahalad e Hamel, 1995). Na mesma linha de discussão, Fleury e Fleury (2001) mostram a existência de um ciclo virtuoso que envolve as estratégias competitivas, as competências essenciais e as competências necessárias a cada função, que é apresentado da seguinte maneira: definição e estratégia de negócio; identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa; alinhamento das competências individuais com as competências essenciais e das áreas da empresa. Dentro deste contexto, a pesquisa estuda como principais objetivos os conceitos de gestão de pessoas, suas competências essenciais, sua carreira e seus comportamentos empreendedores.

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar os principais aspectos da gestão de pessoas, competências essenciais e características e comportamentos empreendedores dentro da cultura organizacional das empresas, considerando seus conceitos, exigências de mercado, e seus reflexos para o indivíduo e a organização, explorando seus valores. E como objetivos específicos de efetuar uma revisão conceitual bibliográfica, buscando as contribuições de autores sobre o tema; Analisar e interpretar os dados de forma exploratória, considerando seus conceitos e os aspectos culturais relevantes das pessoas e das empresas e contribuir para a identificação dos valores individuais e conceituais, fornecendo subsídios para que os gestores empresariais desenvolvam novos conceitos de valores no processo de gestão de pessoas e empresas.

2. METODOLOGIA:

O método utilizado nesta pesquisa é um estudo exploratório sobre os temas. Os dados da pesquisa foram obtidos junto a Sites, Artigos, literatura e foram tratados descritivamente, analisada por meio da identificação das citações referentes à gestão de pessoas, competências essenciais, empreendedorismo, plano de carreira, seus conceitos e inter-relações nas organizações. O assunto desenvolvido tem uma fundamentação teórica por meio de uma análise conceitual que despertou o interesse e ao mesmo tempo uma preocupação no desenvolvimento da pesquisa, para identificar e reconhecer a tendência na literatura analisada. Através de diversas leituras realizadas, nos deparamos com o tema e percebemos a relevância de considerá-lo como objeto de estudo, dado a sua significativa discussão nos meios acadêmicos e na literatura científica. Para a caracterização do problema da pesquisa realizou-se, inicialmente, a coleta de material bibliográfico. Em seguida procedeu-se uma leitura de reconhecimento do material coletado, a fim de escolher aquele que trata dos fatores relacionados na situação-problema. Foi feita uma análise das várias abordagens dos autores que tratam do assunto, explorando os aspectos conceituais. As fontes pesquisadas foram: artigos de revistas especializadas, livros, dissertações e teses.

A pesquisa bibliográfica, pertinente a este estudo, compreende a leitura do texto, reflexão e crítica sobre os elementos que compõem a cultura empreendedora, seus gestores e as competências essenciais da gestão de pessoas na organização, enfatizando os seus conceitos, características e comportamentos. Buscando entender, entre outros pontos, como estes

instrumentos do processo de gestão e comportamentos empreendedores são tratados. Nessa perspectiva, as crenças, os sistemas de valores e as normas de comportamento organizacional, são guias para o desenvolvimento das atividades empresariais. De certo modo, os valores individuais são considerados como padrões pelos quais nos avaliamos, e têm um reflexo sobre as decisões, ações e atitudes das pessoas.

3. DESENVOLVIMENTO DO ASSUNTO

A cultura da organização exerce a função orientadora para a gestão de pessoas e seus comportamentos empreendedores, sua contribuição na condução dos negócios, definindo o sucesso ou fracasso da organização, estabelecendo valores pessoais determinantes para a existência da empresa. Quando se estabelecem valores pessoais, define-se também uma linha de conduta, serviços e comportamentos pessoais que nada mais são do que meios de cumprir a missão da entidade e sua realização pessoal.

As empresas refletem uma combinação de atividades organizacionais e culturais nos indivíduos, extraindo o máximo de seus potenciais. No entanto, o grande desafio para o gestor é proporcionar condições para que todos exerçam tais comportamentos para que as entidades alcancem seus objetivos. Para gerenciar adequadamente o sistema-empresa, os gestores deverão ter uma visão generalista e conhecimentos multidisciplinares.

Desta forma, justifica-se a razão e a importância da pesquisa, tendo em vista que as pessoas têm suas metas individuais e éticas. Espera-se que elas alcancem seus objetivos num clima organizacional participativo e de satisfação pessoal. Os gestores devem exercer liderança num ambiente pró-ativo, adotando princípios e instrumentos de ação gerencial, mantendo as pessoas informadas a respeito dos objetivos da empresa. Portanto, o sucesso da empresa está associado aos valores culturais e comportamentais.

3.1 Gestão de pessoas: Na década de 90 o modelo para gerenciamento de pessoas foi incorporado na prática organizacional, alinhando definitivamente as políticas de gestão de recursos humanos. As tendências das empresas brasileiras em um princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e Comprometimento das pessoas e exigências no crescimento de resultados (Fischer, 1998).

3.2 Carreira: Refere-se à mobilidade ocupacional como o caminho a ser trilhado por um executivo. Carreira de Negócios ou estabilidade ocupacional, carreira como profissão, como a militar. Contudo “carreira” passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido por alguém (Van Maanen, 1982). Concordantemente Hall (1996) define carreira como uma seqüência de atitudes e comportamentos, associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa. A definição de carreira pode ser considerada como as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolvendo estágio e ocorrências de transições que refletem motivos, necessidades, aspirações individuais, expectativas e imposições das organizações e da sociedade em um constante desenvolvimento e mudança. Com a efetividade da carreira da pessoa e da empresa, obtém-se um maior envolvimento das pessoas com projetos de carreira, pois a prática de gestão compartilhada causa resistência das pessoas na empresa (Hall, 1996).

3.3 Competência: Zarifian (1994) foca três mutações principais no mundo do trabalho para justificar a emergência do modelo de competência para gestão das organizações.

1. A noção de incidente, imprevisto não programado, ou seja, as competências não podem estar predefinidas em tarefas, mas nas pessoas.
2. Comunicar compreender e ser compreendido, concordar com os objetivos organizacionais e partilhar normas comuns à gestão.
3. A noção do serviço oferecido ao cliente, centraliza esse conceito, para tanto a comunicação e fundamental.

A competência e o conjunto de aprendizagens sociais da comunicação nutridas de um saber agir responsável transferindo conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A noção de competência aparece associada a verbos como: Saber, Agir e Mobilizar, são recursos para Integrar saberes múltiplos e complexos, Saber entender, Saber se engajar, e assumir responsabilidades, Ter visão estratégica, agregar valor econômico e social para o indivíduo.

Conforme Prahalad e Hamel (1990) as competências deveriam responder a três critérios:

1. Oferecer reais benefícios aos consumidores;
2. Ser difícil de imitar;
3. Prover acesso a diferentes mercados.

Competência de uma empresa é conseguir desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços combinados, misturando e integrando recursos em produtos e serviços.

Uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também de competências essencial e um conjunto de habilidades e tecnologias que permitam a empresa a oferecer um determinado benefício ao cliente (Prahalad e Hamel, 1995).

Aprendemos: Lendo; ouvindo; Errando; Praticando; Vivenciando; Observando.

Dutra (1998) afirma que há um ponto em comum em diversas abordagens, podendo o termo competência ser conceituado como um conjunto de qualificações que permite que um indivíduo tenha uma performance superior em situação de trabalho.

Compreende o conceito de competência como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento e sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

O deslocamento do conceito de competência na perspectiva do indivíduo e seu cargo para um conceito genérico que apresenta a competência como um atributo das organizações tem sido amplamente discutido na teoria das organizações.

Dutra (2001) considera que, de um lado estão as pessoas, com um conjunto próprio de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela organização. No outro lado encontra-se a organização, também com um conjunto de competências que lhe é próprio e que têm origem na gênese e no processo de desenvolvimento da mesma, sendo concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos. Existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais e, por isso, “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”.

Quando uma empresa define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função. Por sua vez, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo, assim, ser gerado um círculo virtuoso.

3.4 Empreendedorismo: A raiz da palavra “empreendedor” vem de 800 anos atrás com o verbo francês “entreprendre” que significa “*fazer algo*”. Uma das primeiras definições da palavra “empreendedor” foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J.B.

Say e posteriormente entre os economistas modernos, entre eles, Schumpeter foi o maior influenciador do desenvolvimento tanto teórico como prático do Empreendedorismo. O termo "entrepreneur" foi incorporado à língua inglesa no início do século XIX. E no final do século XX, Pinchot (1989) criou o termo "intrapreneurship" (empreendedor interno).

Conforme Say (1964), define-se que um empreendedor deve ter capacidade de julgar, discernir, perseverar e possuir qualificações administrativas e de superintendência. Porém, segundo a definição de Schumpeter (1983), o "empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa", ou seja, "O empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa" Schumpeter (1959). Comenta que "a essência do empreendedorismo está na inovação que recai na percepção e exploração de novas oportunidades no campo de negócios". A inovação é um dos critérios para o empreendedorismo, definindo essencialmente em fazer coisas que não são geralmente feitas em vias normais da rotina do negócio e tanto pode ser uma pessoa que inicie seu próprio negócio, como alguém comprometido com a inovação em organizações já constituídas. O ponto principal dessa definição é que o empreendedorismo em empresas e instituições novas ou já há algum tempo estabelecidas é o fator que permite que os negócios sobrevivam e prosperem num ambiente econômico de mudanças, permitindo um processo contínuo e conforme novas oportunidades apareçam na economia, os indivíduos com visão empreendedora as percebem e as exploram (Sebrae, 2002).

Já Drucker (1987), define o empreendedor como alguém que consegue resultados, e não necessariamente como alguém que manipula recursos disponíveis usando certas práticas. O autor ainda define o "entrepreneur" como quem funda a empresa ou amplia os negócios de uma empresa já existente, e o identifica apresentando três traços importantes no perfil desse personagem: a criatividade, a insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal.

Adicionalmente também considera a prática; visão de mercado e evolução. "O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje capaz de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente" (Drucker, 1974). "Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática". Para Drucker (1991), o empreendedor utiliza o seu espírito inovador para encontrar uso para coisas até então inúteis, transformando-as em recursos, atribuindo-lhes utilidade. O perfil do empreendedor também privilegia a questão da inovação que é o instrumento específico do espírito empreendedor, que contempla os recursos disponíveis, aproveitando-as para criação de riquezas, ou seja, encontra uso para os recursos de qualquer natureza, agregando valor econômico e transformando em negócios.

Conforme Farrel (1993) restringe-se a atuação de um empreendedor especificamente ao ambiente das empresas. A idéia fundamental, segundo este autor, é que "os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e clientes", enquanto os "gerentes profissionais, pela visão de "administrar uma empresa". Com essa diferenciação, Farrel quer dizer que há um especial apego, um "orgulho pessoal" do empreendedor para com seus produtos e seus clientes.

Aitken (1963) considera que os empreendedores devem ter algumas características essenciais para o sucesso de uma organização, contudo, as diferentes características de um empreendimento podem envolver de forma explícita ou implicitamente a idéia de inovação no negócio.

De acordo com Amit (1993), os empreendedores são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos extraindo maiores benefícios de suas inovações. Já Barreto (2002) cita que além da inovação e promoção, "Empreendedorismo – é a habilidade de criar uma atividade empresarial crescente onde não existia nenhuma anteriormente".

Schumpeter (1961) foi um dos precursores da teoria do desenvolvimento capitalista, destacando-se, em especial, no estudo dos ciclos econômicos, elaborando, nesse sentido, uma importante categorização quanto a dinâmica de crescimento do capitalismo, enfocando-o sob um prisma de processo evolutivo em oposição a concepção de economia clássica e dos seus conceitos de concorrência perfeita e de equilíbrio.

Os empreendedores de sucesso têm em comum vários comportamentos e características que os ajudam a ter sucesso, citados principalmente por autores como: Schumpeter (1934), Drucker (1975), Shapiro (1975), entre outros.

Empreendedorismo significa pelo menos três coisas:

- *A capacidade individual de empreender.* Tomar a iniciativa, de buscar soluções inovadoras e de agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos ou sociais, pessoais ou de outros, por meio de empreendimentos.
- *O processo de iniciar e gerir empreendimentos.* É o conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas à criação, implantação e gestão de novas empresas ou organizações. Nesse sentido o Empreendedorismo é uma disciplina a ser ensinada.
- *O movimento social de desenvolvimento do espírito empreendedor.* É um movimento social para a criação de emprego e renda, que recebe o incentivo do governo e de instituições de diferentes tipos.

3.5 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS - (CCE's)

3.5.1 Busca de oportunidades e iniciativa:

- Fornecer algo escasso;
- Fornecer, de maneira nova, ou melhor, um produto ou serviço existente;
- Fornecer um novo produto ou serviço.

Conforme Leavitt (1986), a “inovação” e a “ideação” não são sinônimas, sendo uma geradora de idéias e a outra a sua implementação, sendo o objetivo da inovação o sucesso. Exigir antecipadamente que não haja dúvida do sucesso pode determinar até mesmo a impossibilidade de ser tentada.

Para Drucker (1991) alguns princípios de inovação estão representados em: “faça o que deve ser feito” e “não faça coisas que é melhor que não sejam feitas” e ainda o que é chamado de “condições” que considera como “*A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor*” (Drucker, 1987).

3.5.2 Persistência

- Age diante de um obstáculo;
- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivo;
- A persistência é uma das características do empreendedor. Todo negócio tem seus momentos difíceis. Mas é preciso persistir buscando a superação;
- O empreendedor, por ser motivado, entusiasmado e convicto das possibilidades, é capaz de persistir até que as coisas comecem a funcionar adequadamente.

Para Drucker (1987), considera que não existe evidência empírica para a crença de que a persistência se paga ao prosseguir em uma idéia brilhante, mas se praticarem o método certo, baseado em análise sistemática das fontes de oportunidades inovadoras.

3.5.3 Comprometimento

- Faz sacrifícios pessoais ou despende esforços extraordinários para completar uma tarefa, ou um projeto;
 - Colaboram com os empregados, colaboradores e parceiros ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
 - Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo;
 - O comprometimento com a empresa significa ter envolvimento pessoal para que ela mantenha sua qualidade, seus compromissos e continue sempre crescendo. Para isso, é importante conhecer e cuidar também da área financeira; ela é uma peça-chave do seu sucesso empresarial. É importante estar presente e ter cuidado com a qualidade da produção e com o cumprimento de prazos. Às vezes, um esforço extra é necessário para garantir a satisfação do cliente;
 - Além disso, sabem que para conduzir um grupo de pessoas por caminhos nem sempre fáceis é necessário tratá-las da maneira mais correta possível.
- Segundo Kanter (2002), a melhor maneira de garantir um comprometimento completo é fazer com que os envolvidos arrisquem-se juntos, isso constrói a reciprocidade;

3.5.4 Exigência de qualidade e eficiência

- Encontra maneiras de fazer, de forma melhor, mais rápida ou mais barata, focando na geração de valor (Brito e Wever, 2002);
- Age de maneira que satisfaça ou exceda padrões de excelência;
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho termine a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados;
- A exigência de qualidade e eficiência é um importante diferencial em qualquer tipo de negócio.

Um método para analisar as necessidades dos principais interessados é falar com eles e ouvi-los com a mente aberta (Obolensky, 1996). Esse comportamento identifica que tipo de ferramenta diária pode ser usado para estratégia dos negócios e conseqüentemente melhorarem a qualidade e eficiência nos resultados.

3.5.5 Correr riscos calculados

- Avaliam alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados;
- Montar uma empresa ou investir para melhorá-la implica riscos. Ser ousado é muito importante. No entanto, é fundamental calcular esses riscos para saber onde, como e quando você deve arriscar para fazer sua empresa crescer. Aprender a correr riscos calculados significa avaliar as alternativas, reduzir os riscos e controlar os resultados;

Para Drucker (1987), existem oportunidades inovadoras, ou seja, a sua percepção como você vê as coisas e que podem criar oportunidades inovadoras substanciais. Para isso, corre-se o risco de fracasso por não ser prática, os administradores e executivos admitem a inovação baseada na percepção, considerando-o incompreensível ou simplesmente excêntrico.

3.5.6 Estabelecimento de metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;
- Define metas de longo prazo, claras e específicas;
- Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.

Estabelecer uma meta é muito importante, pois especifica as condições, o tempo e onde se quer chegar. Para atingir uma meta, é interessante criar estratégias e, para o objetivo se transformar em uma meta, é preciso definir como e quando chegar.

3.5.7 Busca de informações

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial;
- Conversar com clientes, fornecedores e concorrentes é essencial para posicionar melhor sua empresa no mercado.

Um empreendedor está constantemente querendo saber mais e mais. Saber procurar e selecionar informações ajuda a melhorar o seu negócio. Deve-se ficar atento a opinião dos consumidores sobre os produtos e serviços e às suas sugestões e observações. Deve-se, também, Pesquisar maneiras de melhorar seus produtos ou serviços; identificar vantagens e desvantagens de sua empresa em relação à concorrência; as informações contidas em jornais, revistas, Internet, e informações no mercado. Visitar o concorrente, experimentar o modelo dele e, quando a pesquisa pessoal não for suficiente, procurar a ajuda especializada de um técnico.

Conforme Mintzberg (1986), o executivo é desafiado a encontrar métodos sistemáticos que lhe permitam adquirir e compartilhar suas informações privilegiadas. O tempo dispensado para essa função pode ser muito recompensado, quando as decisões forem tomadas.

O SEBRAE orienta aos empreendedores iniciantes que tenham conhecimento do futuro negócio, que pode ser obtido por pesquisas e estudos específicos.

3.5.8 Planejamento e monitoramento sistemáticos

Para se tornar um empreendedor bem-sucedido é preciso aprender a planejar as ações futuras.

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;
- Revisa seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, sempre define um prazo para cumprir cada uma dessas tarefas;
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões. Verifique sempre os resultados para saber se estão dentro do que havia sido planejado.

Mali (1976) considera que o planejamento e o controle são inseparáveis e considera a predeterminação controlada, o informe da situação, os indicadores do desempenho do controle da situação, os defeitos e reparos e a avaliação do desempenho determina o sucesso do que foi planejado.

3.5.9 Persuasão e rede de contatos

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos;
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Um empreendedor está sempre em contato com muitas pessoas: clientes, fornecedores, concorrentes, técnicos, especialistas de diversas áreas etc. Muitas vezes, são pessoas que não estão diretamente ligadas ao seu negócio, mas que, a qualquer momento, podem ser muito úteis. Todo empreendedor precisa mais do que uma rede de contatos: precisa saber convencer as pessoas a fazerem o que ela deseja. Convencer o cliente a comprar mais ou o fornecedor a entregar mais rápido, por exemplo.

3.5.10 Independência e autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;

- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio;
- É sempre autodeterminado, sabe tomar decisões com segurança;
- Faz questão de ser seu próprio patrão e com autoridade nas suas decisões; acredita em si e na capacidade de realizar sonhos e projetos;
- Tem a humildade para perguntar, pesquisar, ouvir e refletir sobre as sugestões dadas, principalmente pelos mais experientes;
- Todo o empreendimento é um desejo concretizado por alguém que confiou no próprio potencial.

3.5.11 Decisão e responsabilidade

- O empreendedor não fica esperando que os outros decidam por ele. Ele toma decisões e aceita a responsabilidade que elas acarretam.
- O empreendedor não se perde no emaranhado de oportunidades existentes.
- Ele tem um senso apurado de prioridade e concentra-se naquilo que é realmente importante, apesar de tentar todas as oportunidades existentes.

A experiência é a melhor mestra para tomada de decisão, desde que consiga compartilhar de maneira aberta, interpretar e refletir coletivamente sobre suas experiências do passado.

3.5.12 Conhecimentos do negócio

Não é necessário saber muito, mas um mínimo de conhecimento de administração é bem vindo. Isso se pode aprender pela leitura, freqüência a cursos, pela conversa e observação direta de outros negócios. Entre os itens de conhecimento desejável incluem-se:

- Custos - o que são e qual sua natureza;
- O que é marketing e como funciona;
- Como vender - técnicas e processos;
- Elementos de administração da produção;
- Outras informações relevantes.

Para Senge (2002) considera que as organizações só aprendem por indivíduos que aprendem.

3.5.13 Visionário e Criativo

Jornada mental que liga o hoje ao amanhã, ou seja, o conhecido ao desconhecido, estabelecendo assim seu rumo em longo prazo.

Senge (1990) considera que a visão deve ser compartilhada, onde todos têm a mesma imagem e assumem o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto.

De acordo com Malli (1976), olhar para frente, em busca de melhoria é tentar visualizar mudanças que, quando adotadas, melhorarão a situação existente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS:

As organizações tendem a procurar estratégias que envolvam em sua estrutura e sua cultura a correspondência com os fatores internos e externos que contribuem para que os produtos ou serviços oferecidos agreguem valor a empresa, desenvolvendo seu capital intelectual e ou procurando adicionar em seu meio pessoas que tenham valores e que supram suas deficiências, para isso, utilizam pessoas e máquinas em concordância com metas e objetivos pré-estabelecidos. As diferentes formas de organização do trabalho são, na verdade, diferentes

maneiras de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado (Fischer, 2002). Para o autor as políticas e práticas de gestão de pessoas não tem significado se não existir um padrão de desempenho que estimulem as relações humanas na empresa, ou seja, é quase impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão de trabalho utilizada, através da cultura organizacional.

Como é possível observar, o comportamento empreendedor, suas competências essenciais e a gestão de pessoas e de carreiras, tem foco principal em alguns elementos, como: envolvimento motivacional, fidelidade, estabilidade, assistência, submissão em longo prazo e vestir a camisa, proporcionando a empresa um modelo adequado.

As empresas competitivas e líderes reinventam e reestruturam seu setor enquanto as não competitivas e empresas seguidores se aproveitam das descobertas levando vantagem na rapidez de implementação e correções para melhores resultados (Prahalad e Hamel, 1995). Os mesmos autores recomendam um processo de destruição criadora do conhecimento, citado por Schumpeter (1983) através do “desaprendizado” eles consideram que a empresa e um reservatório de experiências vivenciadas por seus funcionários e o que os diferenciam e a capacidade relativa onde seus funcionários usam esses conhecimentos. Os autores tiveram uma maior influência no processo de mudança estratégica, uma vez que “não é dinheiro o combustível da viagem para o futuro e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário”.

O comportamento humano deve alinhar-se as estratégias da organização e acostumar-se a viver em permanente transformação e principalmente a capacidade de gerar por meio de pessoas, maior competitividade para a empresa, pois deve estar preparado para ser condizente com o ambiente da competitividade e privilegia e se articula em torno de competências.

8. CONCLUSÕES:

Como ficou demonstrado, a gestão de pessoas, seu plano de carreira, suas competências essenciais e seu comportamento empreendedor estão inter-relacionados. Está longe de se ter um modelo ideal, mas, identifica-se que as pessoas fazem a diferença em uma organização, e o que chamamos de fator humano na empresa, significa otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo. O saber, a intuição, sua relação com o futuro, suas competências e seu comportamento, vêm sendo valorizados pelas organizações, direcionando as empresas ao reconhecimento do relacionamento com as pessoas e não com os recursos. De um modo geral os instrumentos, conceitos e modelos que as empresas utilizam nos seus principais processos de gestão permitem inferir uma cultura empreendedora com traços aparentemente contraditórios. Ao mesmo tempo em que indica um estilo participativo; utiliza-se de conceitos e instrumentos de cunho centralizador, com um grau de conservadorismo. Desta maneira, a característica de racionalidade naturalmente se impõe, sendo, o elemento cultural condutor do comportamento humano. Em nome da competitividade e racionalidade, vale um estilo ao mesmo tempo participativo, exigindo comprometimento e empreendedorismo dos gestores, com controle e centralização necessária para fazer face às constantes mudanças do ambiente externo, portanto o mercado necessita de profissionais que sejam transdisciplinares e, mesmo que não exerçam uma função superior, exigindo que tenha traços do perfil e comportamento empreendedor. Tendo em vista a grande concorrência existente no mercado de trabalho atual, pessoas com perfil empreendedor e / ou intraempreendedor fazem a diferença. Contudo, o trabalho identifica várias Características e Comportamentos Empreendedores (CCE's) que são colocadas como um conjunto de fatores comportamentais indispensáveis ao empreendedor de sucesso.

Para Hitt (2002), o capital humano refere-se ao conhecimento e habilidade da força de trabalho inteira de uma empresa e também são vistos como um recurso de capital que

necessita de investimento. Acredita-se que de acordo com o número de comportamentos de empreendedor que a pessoa apresentar, será o grau de equilíbrio para a manutenção do seu emprego ou negócio (Exame, 2002).

Procura-se retratar as diversas citações feitas pelos autores que demonstram a realidade e a necessidade desses comportamentos no empreendedor. Revelando também a multiplicidade de visões dos autores sobre o assunto. O estudo pôde contribuir para a análise dos fenômenos citados, constatando-se a adoção por parte dos autores pesquisados de um modelo de comportamento empreendedor para a gestão em consonância com a nova realidade que exige flexibilidade e inovação que é uma condição básica para o florescimento da qualificação profissional.

BIBLIOGRAFIA:

A.HITT, MICHAEL, Administração estratégica: Competitividade e globalização, Strategic Management, São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2002.

AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. Journal of Management Studies. Usa, 1993.

AITKEN. Idéia de Inovação. 1963

BARRETTO, Luiz Pondé. Educação para o Empreendedorismo Núcleo para Estudos do CHER, R. O Meu Próprio Negócio.: Negócio Editora, São Paulo, 2002.

DRUCKER, Peter. Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. In: Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo: USP, jul./set. 1991.

DRUCKER, P. Desafios Gerenciais para o Século XXI. Ed. Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. Além da Revolução da Informação. In: HSM Management. [s.l.] jan./fev. 2000.

DRUCKER, P. Expo Management.: A nova Organização e a Nova Estratégia. VC, 2001.

DORNELAS, José Carlos A. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

FARREL, Larry C. Entrepreneurship: Fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, abril/junho 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e históricos dos modelos de gestão de pessoas. In Limongi F.A.C., Gente, 2002.

GEM. Empreendedorismo no Brasil. Global Entrepreneurship Monitor, 2001.

HALL, R. H. Organizações: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

INSTITUTO EUVALDO LODI. Empreendedorismo; Ciência, Técnica e Arte. Brasília; National, 2000.

KANTER, R.M., Classe Mundial, Rio de Janeiro:Campus, 1996

KOTLER, P. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados.São Paulo, Futura, 1999.

LEVITT, T. The LSD of the 1980s. Harvard Business Review, Boston, v.65, n.3, p4, may./jun. 1987.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, Bruce & Lampel, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. O processo da estratégia. P. Alegre, Bookman, 2001.

MALI, P. Principio de Gerencia por objetivos; Managing by objectives, Rio de Janeiro, Pallas, 1976.

OBOLENSKY, N. Guia pratico de reengenharia, Rio de Janeiro; Record, 1996.

PRAHALAD, HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de janeiro. Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K.; Hamel, G. The core competence in the corporation, Harvard Business Review, 1990, Maio-Junho, p.79-91

PINCHOT III, G. Intrapreneuring – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor, São Paulo, Editora Harbra Ltda,1989.

SAY, J. B. (1803). Traité d'économie politique: ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment 'les richesses. Tradução: Treatise on Political Economy: On The Production, Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, New York: 1964 (1ª ed.: 1827).

SHUMPETER, J. Alois. Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961

SCHUMPETER, J.A. "The Theory of Economic Development", Published in Harvard University Press -Transaction Inc., Cambridge, Mass, 1983.

SCHUMPETER, J. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper, 1975.

SENGE, PETER M. The Fifth Discipline, A quinta disciplina – Arte e Prática da Organização que aprende. São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda. 11 ed. 2002.

SENGE, Peter. A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Série Harvard Business Review, Gestão do conhecimento – Inovação na Pratica, Rio de Janeiro, Campus, 2000.

SHAPERO, A. The role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less -Than National Level, US Departmente of Commerce, January, 1977.

VAN MAANEN, J. " Fieldwork no Melhor ". InJ. VANMAANE, J.M. DABBS, JR., e R.R. Faulkner (Eds.), Variedades de Pesquisa Qualitativa, Salva, Colinas de Beverly, CA, 1982,.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

www.sebrae.com.br