



Universidade Estadual
de Santa Cruz - UESC

RCS&N

Revista Ciências Sociais & Negócios

Volume 1, n.1, 2026

Editora-chefe: **Dra. Josefa Sônia Pereira da Fonseca**

Empreender, inovar, gerir negócios – o que é preciso saber?

Antonio Vico Mañas

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

<https://orcid.org/0009-0003-5626-0653>

Recebido em: 17/01/2026

Aprovado em: 02/06/2026

Publicado em: 02/07/2026



Declaração de uso da inteligência artificial

Durante a redação deste artigo, não foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial em nenhuma etapa do processo. Todas as ideias, análises e interpretações são de autoria dos(as) pesquisadores(as), que assumem integral responsabilidade pelo conteúdo. Esta prática está em conformidade com os princípios de integridade acadêmica e das boas práticas editoriais.

Empreender, inovar, gerir negócios – o que é preciso saber?

Antonio Vico Mañas¹

RESUMO

Novos tempos e mudanças constantes em que se vive e que exigirá a convivência com transformações, muitas inimagináveis, fazem com que as atividades, profissões, organizações, tecnologias, bem como costumes e comportamentos sofram alterações e grandes adaptações. A partir da pergunta formulada no título, este autor procurou obter informações que viessem a permitir conhecer as dificuldades, os desafios e o que seria, é e poderá ser preciso para empreender, inovar e gerir negócios. A pretensão cabe dentro das possibilidades de construir material que disponibilizado colabore para que se empreenda, se inove, se tenha ou se atue em empreendimentos e se possa gerir ou colaborar para que os negócios atinjam um patamar desejado. Dentro dessas possibilidades se encontram desejos e necessidades de formar pessoas para que efetivamente o façam. Formar e não somente informar. Além de pesquisar bibliografia desenvolveu-se contatos/entrevistas com pessoas que na prática viviam e vivem esse dilema. Com todas as dificuldades inerentes, poucos concordaram em participar de forma aberta, identificando-se ou nominando o seu negócio, mas houve um número significativo de interessados em conversas a respeito. Agregando-se a experiência de gestor, empreendedor, inovador, professor e pesquisador do autor, os encaminhamentos permitiram obter material para

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
<https://orcid.org/0009-0003-5626-0653>

compor o artigo que finalizado demonstra que existem os caminhos tortuosos para se chegar a algo próximo do ótimo, bem ou mal conhecidos, apenas dependem do querer, do exercer papéis sendo que um deles, muito importante é caracterizado pela liderança pessoal. Habilidades e competências foram colocadas e sabedores das suas exigências, mostraram-se conhecidas, porém nem sempre implementadas a contento.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Gestão de Negócios. Educação Empreendedora. Administração.

INTRODUÇÃO

Este texto tem por objetivo básico, apresentar um estudo resultado de pesquisa, transformando em ações que facilitariam a empreendedores, inovadores e gestores, principalmente de negócios, atingir resultados positivos. A ciência é apenas uma forma de expressão de uma busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva. Na sociedade atual, especificamente na ocidental, a ciência é a forma hegemônica de construção de realidade, considerada por muitos críticos, como um mito, por sua pretensão de único promotor e critério de verdade. No entanto, continua-se a fazer perguntas e a buscar soluções para problemas essenciais. Paul de Bruyne e colaboradores (1991) advogam que a ideia da cientificidade comporta, ao mesmo tempo, um polo de unidade e um polo de diversidade. Isto é, existe possibilidade de encontrar semelhanças relativamente profundas em todos os empreendimentos que se inspiram na ideia geral de um conhecimento por conceitos, seja de caráter sistemático, seja exploratório e dinâmico. Essa ideia representa uma tradição geral de autorregulação do processo de construção de conhecimento. Por outro lado, a cientificidade não pode ser reduzida a

uma determinada forma de conhecer. Ela carrega, diversas maneiras concretas e potenciais de realização. Trata-se, neste trabalho, de abordar como metodologia a inclusão de concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade, o sopro do potencial criativo do investigador, somada à obtenção de práticas comuns aos responsáveis por ações na busca de anseios, planos e resultados previamente determinados ou não. Como se propõe o presente artigo a beneficiar o conhecimento e prática exercida na abordagem da realidade e alimentar, a quem estiver envolvido numa determinada realidade, agrega-se o desejo de transmitir possíveis realidades e a questioná-las e na crítica, desenhar meros discursos e ideias, pode ter sentido propedêutico e localizado, mas como atividade preponderante ou única, repercute modificá-las, para então numa realidade além, esperar atender a uma demanda educacional. Daquilo que foi ressaltado até o momento, define-se que a ciência passa a ser, de acordo com Pedro Demo (2012), questionamento sistemático crítico e criativo, acrescido da intervenção prática inovadora. Obtêm-se que, a prática não se esgota em ser mera aplicação, ou exercício, ou ensaio, ou efeito-demonstração, mas sim, parte integrante, inerente, constituinte do questionamento sistemático crítico e criativo. Pretender inovar apenas em teoria, repercute na destruição da inovação. Há necessidade e se tentou seguir esse encaminhamento, com procedimentos de coleta de informações, via explicitação de fontes de informação. Para chegar ao ponto desenhado e ter material para discussão e reflexão, se classificou as informações, seguindo Luna (2002) em factuais e opinativas (crenças, suposições, valores etc.). São informações que dependem de pouca ou nenhuma interpretação, seja da parte do informante (se esta for fonte), seja da parte de quem a registra. Por oposição as não factuais ou opinativas são as que exprimem a concepção de um indivíduo a respeito de

si mesmo, de uma situação ou de outrem, envolvendo suas crenças, sentimentos, valores, opiniões etc. Neste sentido, essas informações, em geral, exigem interpretação de ambas as partes: de quem as emite (seja porque a própria natureza da informação implica subjetividade, porque o indivíduo pode não ter, de momento, uma formulação verbal como resposta) e de quem precisa registrar e ou decodificar no momento da análise, evidenciando aqui, novamente a importância da teoria. Classificam-se, portanto, as fontes de informação em: observação direta, observação indireta, relato verbal direto e indireto (oral ou escrito) e documento. Foram contatados cem empresários com negócios de portes diferentes. Após informalmente apresentar os objetivos da pesquisa e perguntar se atenderiam respondendo a um questionário, um universo muito pequeno deles considerou viável a recepção e a leitura dele, mas sem garantias de responder e enviá-lo para compor uma estatística a respeito. Na prática três concordaram em responder, mas enfatizando que o fariam por amizade, não demonstrando que o que encaminhariam seria suficientemente confiável. Conforme abordado, a proposta de circular com empresários, empreendedores, um questionário, foi inviabilizada, pela negatização destes em responder. Partiu-se então, para um contato pessoal possível, em sua maioria, em encontros, em associações, clubes e reuniões em que a participação deles era predominante. Descobriu-se que na comunicação, no café, nos momentos de relacionamento e *network*, quase sempre ao final dos eventos e ou em seus intervalos, conteúdos poderiam ser passados. Usando sempre questões comuns, muitas vezes ordenadas distintamente para cada abordado. A abertura de problemas vivenciados por eles existiu em menor escala do que em recepcionar casos, soluções, indicações por parte do pesquisador e ou de outros que ali estavam nas mesmas condições. Outra vez a negativa predominou ao se questionar

se responderiam no evento, frente a um grupo, ou individualmente. Não entendiam os envolvidos que poderiam se mostrar. Ou de outra maneira, mostrar as suas debilidades e nem as suas vantagens diferenciadas com as soluções encontradas. Os que aceitariam fazê-lo, não viabilizaram a disponibilização de seus nomes, empreendimentos envolvidos. Após diálogos diversos, uma parte concordou, desde que não oficializada (documentada) a resposta e a sua autoria. Desde que em troca, recebessem cada um dos respondentes, informações que contribuiriam para anular seus problemas total ou parcialmente ou ao menos, ter acesso a caminhos possíveis.

Destacaram-se quarenta e quatro respondentes que não concordaram em ser referenciados, mas permitiram o uso de suas colocações para que a etapa seguinte, à seleção dos procedimentos e à de tratamento das informações obtidas (análise e detalhamento) para gerar o presente artigo. O que se absorveu e trasladou para um documento foi convenientemente considerado como um conjunto de perguntas que ao se obter as respostas foram tratadas como informação obtida e, como tal, aguardaram um tratamento. Seguiu-se uma organização que permitiu, em momento determinado, o encaminhamento para uma lista de possíveis respostas que se pretendia obter. Informações tratadas resultam em dados, e o procedimento para isto é extremamente dependente do referencial teórico do pesquisador, que condicionou a natureza das perguntas formuladas que, por sua vez, delimitaram o tipo de informação a ser obtido, e assim por diante.

1 - Base Teórica

O empreender, o empreendedorismo de maneira geral, a inovação de alguma forma e consequentemente a gestão e os negócios são estudados e discutidos por diversas correntes de áreas do saber. Ao estudar

e fazer isso cientificamente compreende-se que se abordem, discutam e definam teorias que são adotadas por partes interessadas e portanto, renegadas por outras tantas partes.

De alguma forma sabe-se que, a economia se interessou muito por esses temas e diga-se, muito recentemente lançou a questão do empreender como fundamental para a sociedade e seu desenvolvimento. Outras áreas com foco em estudos comportamentais os seguiram e criaram seus próprios princípios e caminhos. Em boa quantidade. A Administração explora os dois pontos de vista e cria suas próprias orientações para que o mundo dos negócios e a sociedade como um todo possa ser gerenciada e então, alcançar o desenvolvimento, a manutenção e o crescimento com benefícios, salienta as forças e fraquezas, institui teoricamente estratégias e processos que são implementados e frequentemente atualizados.

Surgem as tecnologias que primeiro são enxergadas como suporte, como ferramentas para que essa evolução seja possível e em determinado momento se voltam para a substituição, com melhor performance de atividades tanto processuais como de negócios e de relações sociais fazendo com que se acelerem as mudanças em todas as situações inimagináveis e possíveis. Todas essas características têm seus sentidos, seus vieses e entende-se aqui, se dirigem a determinado ponto com uma filosofia específica. Não existe, a possibilidade de não haver o interesse dessa área de estudos. A filosofia não deixa de olhar para os dois pontos de vista abordados, e, como esperado, se aprofundam e ou dirigem seus conceitos para o pensamento e a conduta dos humanos e de suas instituições. Em dado momento histórico, aquele que nos influencia atualmente, se vê movimentando transformações enfatizando entre outras coisas, a política e esta, por sua vez, influencia a economia, o comportamento, a comunicação, as pessoas, os processos, os negócios, a organização e determina formatos que são encabeçados

por lideranças que empurram determinadas filosofias de e à vida cotidiana. E são seguidas e de quando em quando modificam-se os interesses e mudam-se os rumos. Isso acontece em boa parte com consequências pros e contras, predominando umas e outras de acordo com o sistema, com as contingências.

As (principais) teorias empreendedoras apresentam muitas definições sobre o empreendedorismo e empreendedor, mas todas tem em comum a introdução de novos produtos e serviços, a criação de novas formas de organização ou de novos recursos e materiais, enfim, a capacidade de identificar oportunidades e explorá-las de maneira produtiva, conforme Barros Neto, J. P. de, in *Administração – Fundamentos da Administração Empreendedora e Competitiva*, 2018, Ed. Atlas. Desse livro se pode obter as linhas assinaladas anteriormente, sobre os estudos essenciais dos economistas e a importância social do empreendedorismo para a geração de empregos e renda, o padrão de vida e a qualidade de vida.

Nos negócios, a inovação passou por momentos de incerteza que foram apresentando saídas enfocando a parte de retorno econômico, o interesse em transformações que, alimentam mudanças e geram diferenciais. Os economistas, passaram a comparecer fortemente e alguns se destacaram e lançaram suas teorias para não só responder a esses quesitos, mas fundamentalmente criar caminhos influenciadores e fortemente passíveis de serem seguidos. Esses economistas, vistos como altamente influentes apresentam raciocínios abertos e podem ser divididos em estágios. A inovação segue a linha de menor resistência, a inovação é utilizada para melhorar inovações anteriores e se coloca como algo que permite o desenvolvimento de novos usos e direções que crescem a partir da própria inovação. Apenas para citar, duas figuras se destacam entre os economistas, Keynes e Schumpeter.

Na sequência há a abordagem da teoria comportamental e traz as características dos empreendedores,

ou seja, os aspectos dinâmicos da personalidade do empreendedor, em linha com a própria natureza do empreendedorismo, constantemente adaptáveis ao ambiente em que o empreendedor se integra. Genericamente apresenta o perfil ideal que passa por, correr riscos calculados, iniciativa em busca de oportunidades, perseverança, engajamento, foco permanente em qualidade e eficiência, definição de objetivos e estabelecimento de metas, pesquisar dados e busca de informações, planejamento, persuasão, autoconfiança e independência, otimismo, criatividade, paixão, visão, organização, criação de valor, manutenção das coisas simples, descentralizar sem perder o controle e começar pequenos, pensando grande e crescer rápido.

E, tem-se que empreendedorismo é um conjunto de práticas que geram negócios, empreendimentos e riquezas para as sociedades que estimulam e apoiam os seus empreendedores.

2 - E a Filosofia?

Se, o foco econômico tem sua força, delineada, quase sempre acoplada a de outras áreas do saber que tem ênfase no comportamento humano, especificamente tolerante à importância da motivação, chega-se a um fator que leva às pessoas a entenderem, a quererem entender, a aplicar conceitos relacionados ao atirar-se, uma vez convencidos de que vale a pena responder positivamente ao que essas bases conceituais colocam e fornecem caminhos que uma vez seguidos conduzem, ou podem conduzir para a conquista, conforme demonstrado anteriormente, Geram-se o que podemos denominar de filosofias que empregadas levam ou deixam de levar a resultados esperados.

E há a Filosofia. Via escola de Frankfurt, Alemanha, estudos foram gerados e nos direciona e enfatiza posicionamentos que leva a praticar o empreender desde que adotados esses ensinamentos. Importante

entender que cada escolha, dentre esses estudos, faz prevalecer o encantamento, o crédito e a aplicação no empreender, no inovar e no gerir. Jurgen Habermas, Herbert Marcuse e Carl Schmitt nos fornecem linhas para seguir e tem caracterizado a visão majoritária apropriada por aqueles que atuam na exploração de negócios.

Habermas, meio esquecido por estes que avançam nos negócios, tratava a sociedade, predominantemente, as democracias, onde a sustentação ocorre via comunicação racional entre cidadãos livres e iguais. As pessoas se encontram, interagem, apresentam argumentos, justificam suas posições e assim, podem chegar a entendimentos razoáveis. Devem os humanos estar dispostos a participar de uma “esfera pública”. Apesar do otimismo do filósofo, entende-se o afastamento dessa tese por parte dos empreendedores de negócios. O objetivo declarado passou com o tempo a ser, mentir, manipular, vencer debates a qualquer custo e não a busca de “entendimentos razoáveis”.

E vem Marcuse, que acaba confrontando as palavras do colega. Diálogo? Conversa? Debate aberto e racional? Dizia, ilusões das sociedades capitalistas. O “mercado de ideias” é liberal demais e é ridicularizado por Marcuse em “tolerância repressiva”, coloca ainda, que, nunca foi um espaço neutro em que diferentes concepções do bem competem entre si e a verdade aparece por seleção natural. Quem domina os meios econômicos e culturais acaba por ter domínio do espaço público, decidindo quem é que tem direito de fala. Dificuldade ocorre quando se pensa em combater essa hegemonia. Limitar discursos dominantes leva a que, vozes oprimidas não tenham visibilidade. A cultura do cancelamento, acompanhada a miúdo por bons sentimentos, é parcialmente originada pela crítica, onde, a exclusão de uns é oferecido como condição necessária para a inclusão de outros.

E, no mundo atual dos negócios, neorreacionário, destaca-se Schmitt, Aborda ele, que, a política

não se define pela busca de consensos nem pelo diálogo racional. No seu entendimento, o fundamental é a distinção. Há amigos e inimigos. O conflito é inerente à vida e não há “teorias comunicativas” que evitem a realidade nua e crua. Ao estar de frente para a sobrevivência, o que importa não é o melhor argumento e sim, a capacidade soberana de decidir, inclusive suspendendo regras e garantias.

3 - A prática

A complexidade dos problemas de pesquisa, foram rapidamente sentidos e não tão facilmente encaminhados. Dependiam de memória na transcrição das respostas e o tratamento dado pelo responsável no tratamento das informações. Foram selecionados, contatados e posteriormente transcritas as suas respostas, quarenta e quatro empreendedores. Destes, oito atuando na área industrial, quatorze, no comércio e vinte e dois em serviços. Doze eram organizações de acordo com as regras estabelecidas legalmente, de grande porte, enquanto treze de médio porte e dezoito de pequeno porte. Do total desses respondentes, nove eram mulheres. Foram coletados os dados em diversos eventos no decorrer de três meses. Após cada evento, as respostas foram anotadas, segundo um padrão especificado previamente e seguido à risca. Não é possível deixar de considerar que a pressão levou a considerar situações relacionadas à memória e ao viés do pesquisador. Como não se pretendia tratar a pesquisa como predominantemente quantitativa a questão de seleção de unidades não foi facilitada. A escolha de unidades foi complexa, sobretudo por se estar francamente em terreno de categorias de análise. O responsável pela investigação esteve ancorado em teorias com forte poder explicativo o que levou a que ao deparar com as respostas, percebeu que a teoria forneceu grande parte das informações necessárias

para o detalhamento do problema. Uma curiosidade que emergiu no decorrer dos contatos e se fixou como importante na fase de análise é que, dos envolvidos nas respostas, dez destes não as completaram totalmente, passando por meros coadjuvantes. Diga-se que coadjuvantes no sentido de ou não completar as respostas (algumas delas) ou simplesmente não as considerarem. Chamou a atenção que essa não interferência conclusiva, não alterou o teor, pois, inclinaram a sua participação para o que a teoria determina e ou aceitando o que outros respondentes colocaram. A generalidade como possibilidade de expansão das condições em que a pesquisa foi realizada, uma vez aceita no decorrer da análise, levou à manutenção de resultados semelhantes.

4 - Para começar a falar de educação para empreender

Não vou aqui trazer conceitos específicos, mas é baseado neles que sou o que sou. Claro que se deve acrescentar doses de experiência (boa e ruim), de força de vontade (grande e pequena), de aspiração (certa e incerta), de atitude (sob pressão maior e menor), entusiasmo em investigar (com ou sem incentivo), para ficar em alguns itens.

Ser empreendedor, todos somos em maior ou menor graduação, estimular esses graus é algo que considero bem-vindo. Afirma-se que empreender ocorre em duas circunstâncias: a necessidade e a oportunidade e poderia incluir a soma das duas, mas me parece desnecessário.

É comum entender-se que o empreendedor precisa inovar. Pode-se discutir isso tecnicamente ou do ponto de vista comportamental. O que é e quando inovar? O que é inovar para cada um especificamente quando se pretende ou se é empreendedor?

E vamos a conceitos que vivo colocando. Inovar e criatividade não são sinônimos. Criatividade é ter

a ideia. Inovar só ocorre quando a ideia é colocada em prática. Se transforma em ação, gera ganhos a alguém que pode ser o lançador da ideia, da inovação, ou não. Enfim como dizem alguns economistas, gera/traz riqueza.

Empreender significa atirar-se o que pode vir a ser feito usando criatividade, que todos temos em graus distintos. É possível atirar-se para resolver problemas o que implica em usar lógica ou criatividade. E sempre lembrando que se ficarmos olhando nada acontecerá por mais que a proposta seja tentadora, enriquecedora.

E ter informação, abastecer o nosso conhecimento, faz com que possamos desenvolver aptidões, competências, melhorar nossas habilidades compreendendo mais e melhor, permitindo decidir por um caminho que achamos ser mais viável naquele momento em que estamos tratando de situação em particular.

Com isso, volta-se a mais um conceito: o negócio. Negócio só existe quando se junta três dimensões. Necessidades, grupos de clientes e formas de atendimento.

Ora, se há necessidade, se alguém é capaz de supri-la, se há muitos carentes disso e se é possível atendê-los a um custo, o mais justo possível permitindo ganhos às partes envolvidas, então temos um negócio passível de sucesso.

E bate-se forte no quesito negócio. Negócio atualmente é qualquer coisa (ação) que atenda a essas três dimensões, não obrigatoriamente tendo dinheiro como retorno. Se sei fazer algo que atenda necessidades de um público “x” posso me ver na situação de empreender.

Pode ser na área social, cultural, fazendo um produto, pode ser em qualquer área. Pode-se numa economia, num governo, numa área dentro de uma organização, numa empresa, num setor ou mercado específico, num empreendimento próprio...

Empreender implica na soma dessas coisas todas e a educação pode ser tão empreendedora e capaz de suprir partes desse mecanismo todo. Ao empreendedor sobra correr riscos, entender e comparar o negócio com o risco e atirar-se.

Vive-se em um mundo de organizações que atendem à sociedade com seus negócios. E como se aventou antes, cada um com seu grau de atrevimento pode ser empreendedor interno ou externo. Pode vir a ser um empresário ou executivo ou ter o “status” próprio ou colocado por terceiros como o “cara” que resolveu um determinado problema.

As organizações fartam-se de dizer que precisam de talentos. Muitas os procuram. Entendo que ter talento é ter algo a oferecer e se, há público, pode valer a pena investir... atirar-se. Coloca-se tudo isto porque na mente geral, empreender obrigatoriamente significa montar uma empresa. Para isso seria necessário ensinar a fazer um plano de negócios, ter a lista das necessidades para abertura de uma empresa e como fazê-lo. Parece-me que isso é muito pouco para atender a novas situações, a um futuro em desenvolvimento com sabidas incontáveis mudanças e melhorias.

Cabe educar mais não só para ser microempresário. Cabe educar para que o uso da criatividade, da inovação, do empreender ocorra. Para que sempre se façam as perguntas certas e com isso obter as melhores respostas que permitam resolver problemas atuais e com os que estão por vir. Para que saibam usar as ferramentas que vão surgindo para nos apoiar nesse encargo. O de empreender, o de ensinar a empreender. Enfim encontrar o caminho que leve a resultados e a usar os meios coerentes para enfrentá-los e chegar aonde se espera.

E a educação atual, fortemente amparada por novas tecnologias, por amplas redes e disponibilidade de arquivos bastante fáceis de acessar e o aparato que permite respostas ágeis e comuns, consegue abastecer e trazer dispositivos para ao utilizá-los,

resolver problemas. O enfoque em ser ativo, em repassar a responsabilidade para o educando e mantendo o educador como provedor parcial e mentor, tem trazido elementos compatíveis e como tal, sujeitos a revisão constante.

O educando quer a solução pronta, nem sempre está disposto a aceitar a pensar, a buscar intensamente, enfim, aceitar o desafio, deixando para poucos a predominância de se tornar empreendedor, inovador, gestor de negócios ou de soluções particulares ou sociais e humanitárias, sustentáveis, transformados em meros repetidores e muitos deles com muito cabedal. Carregados tanto que não querem o esforço de aprofundamento, de apresentação de questionamentos e consequentemente participar de desafios, de entregarem-se a desafios e sentir-se felizes com isso. Estão cansados, imobilizados com o que já tem que em parte os atende. Para que arriscar? E é isso que a educação busca ou ela quer rever esses pontos que excluem o poder pensar e ajustar as mudanças ao seu descobrimento enquanto pensa e age.

5 - Administrar, empreender e inovar

No mundo das organizações a formalidade e a informalidade se misturam. As lideranças bem instruídas, foram adaptando a participação humana com a efetiva utilização produtiva das máquinas e do ambiente externo. As grandes organizações muito bem estruturadas se movimentam para explorar mercados, desenvolver ou adquirir inovações, diferenciar-se pela linguagem junto aos seus clientes, seus fornecedores, os diversos parceiros, seus acionistas e ou sócios, incluindo-se aí o emprego e o empenho da mão de obra, considerando os seus colaboradores internos (funcionários) e os externos (terceiros de maneira geral, ou prestadores de serviços, sem regulamentação). A evolução das teorias da Administração

permitiu e permite às partes envolvidas adotar estratégias, estruturas, processos, comportamentos mais próximos daquilo que podemos denominar de seu DNA. Cada uma tem sua identidade e cada uma delas se movimenta com base no que esses *stakeholders* sentem e adotam no seu dia a dia. Essas adaptações, nem sempre acertadas, permitem a direção rumo a objetivos pré-determinados. Assumem-se decisões que colocadas em prática permitem a passagem de responsabilidades e corresponsabilidades. Estas, se tornam atividades, que já foram funções, cargos, assumidos de um lado, pelos que exercem tarefas distintas, umas rotineiras e outras não e de outro lado, os gestores, que estabelecem passos voltados ao planejamento, à organização, à direção e aos controles, sempre permeados por tomadas de decisão para cada passo ou caminho a ser estabelecido e seguido sendo que a qualquer momento pode ser modificado.

Já nas pequenas organizações, sejam elas, como as grandes, com fins ou sem fins lucrativos; industriais, comerciais, de serviços; do primeiro, segundo ou terceiro setor, a proximidade entre o formal e informal, entre as pessoas torna os ambientes mais próximos de situações caóticas, complexas. Cada envolvido carrega características pessoais e profissionais que são distintas e que sofrem pressões com consequências próprias e que, ao final, atingem ao grupo (equipe) e, portanto, à própria organização.

Momentos diferentes permitem ações e lideranças que podem ser diferentes e as relações entre as pessoas se confundem com o que se entende por comportamento no trabalho. A inovação é um imperativo estratégico de primeira grandeza. Uma das tarefas-chave da alta direção é adquirir, desenvolver e garantir os recursos de uma organização. É a sua estratégia geral. O *design* e desenvolvimento de novos produtos e serviços, a geração e melhoria de processos, tanto produtivos quanto administrativos, supõem a existência de recursos para a criação de ativos, tangíveis

e intangíveis, que são fonte de vantagens competitivas da organização. É natural que este papel seja uma responsabilidade da Administração, isto é, a gestão de produtos e processos, a gestão da tecnologia, seja o que logramos denominar de gestão da inovação e esteja intimamente relacionada e integrada à estratégia adotada pela organização e consequentemente, o envolvimento das pessoas, a cultura vigente e exigida e determinando a sua gestão.

Outra atividade chave da Administração é desenvolver e explorar a capacidade da organização para que seja inovadora. A Administração deve conhecer as capacidades e competência de tal forma que direcione a organização para a inovação, criando um clima propício que chamamos de criativo e procurando atrair e disponibilizar os estímulos necessários para desenvolver a inovação.

A inovação é a base da competitividade, do diferencial das organizações. A capacidade de criar continuamente algo novo melhorando o anterior é o que origina vantagens competitivas sustentáveis. É na origem do processo de inovação que estão os descobrimentos e os inventos, que são o resultado da criatividade da organização e do entorno dela. É comum verificar que essa criatividade não esteja planejada, uma vez que a mudança e a inovação fazem parte da própria estrutura dos sistemas abertos. É uma característica normal no transcorrer da vida da organização.

Não se deve esquecer, no entanto, que uma boa parte da criatividade que se encontra, está organizada e planejada. A pesquisa oriunda do meio universitário e a política científica e de inovação dos governos desempenham papel fundamental no processo de inovação para as organizações, predominantemente das empresas.

A política científica que parece chegar a melhores resultados é aquela em que as organizações assumem a gestão da inovação como um processo estratégico e aproveitam ao máximo todo o conhecimento disponível em seu entorno.

A pesquisa básica se refere à criação de novo conhecimento, enquanto a pesquisa aplicada é direcionada para a resolução de problemas técnicos e concretos. Ao formar um corpo de conhecimentos acumulados tem-se a base para as muitas invenções e novidades que se descobrem gradativamente. O critério para avaliar as inovações e as novidades que surgem é basicamente técnico, o critério de avaliação de inovações é, entretanto, claramente econômico: se chega ou não ao êxito no mercado. Então temos, a atuação pública direcionando esforços na otimização dos sistemas e criação de condições visando estimular a inovação. A criação de redes, dos aplicativos, da IA são exemplos desse tipo de atuação.

As *spin-off* são um meio honesto, por princípio, que trabalha na difusão do conhecimento começando nas universidades e centros de pesquisa e indo até as organizações empresariais, sociais e ambientais. E o que são as *spin-off*? Podem ser entendidas como empresas que desenvolvem atividades, produtos e serviços baseados em ideias, pesquisas e tecnologia nascidas na universidade ou em um centro de pesquisa, cujo pessoal forma, ou formou parte do pessoal contratado anteriormente pela organização-mãe. Ser uma *spin-off* é, colocar-se como uma forma eficiente ou talvez eficaz que efetiva o conhecimento gerado em redes de pesquisa, e ser, fonte eficaz de inovações tecnológicas.

A tecnologia faz referência ao conhecimento prático e teórico, às competências e capacidades, assim como também aos artefatos que podem ser usados para desenvolver, inclusive testando, produtos e serviços e, ao final, sua produção e distribuição. A tecnologia pode estar nas pessoas, nos materiais, em processos físicos, cognitivos, virtuais, em plantas industriais, comerciais, escritórios, equipes e ferramentas, no trabalho *in house*. Na fase atual já não se fala tanto de transferência de tecnologia, o que pode levar a que suponhamos poder admitir um problema

de ineficiência na produção científica, talvez, também não na ineficiência técnica, quem sabe seja na ineficiência pessoal, ou grupal, pois a fala prioritária toca fundamentalmente na subcontratação de P&D, de terceirização, de baixo financiamento de projetos por parte das organizações.

Numerosas inovações, senão a maioria delas, baseiam-se na tecnologia. Muitas delas, tal qual o desenvolvimento de novos serviços financeiros ou de novas formas de vendas e comunicação, assim como de distribuição de produtos (logística), são possíveis e trazem resultados graças às novas tecnologias.

É interessante lembrar que as novas oportunidades estão sendo orientadas para a geração de negócios no mundo interativo e, estão baseadas, no que se pode chamar de quatro pilares. Cada um, ocupando posição diferente dos outros três no que tange a analisar o entorno das novas tecnologias da informação e da comunicação:

- acesso direto à organização ou empresa-cliente;
- desafios à cadeia ou rede de valor tradicional;
- desenvolvimento de novos produtos para novos clientes; e
- web e sua evolução na referência do cliente.

Obs. Esses quatro pilares, sobrevivem como fatores para apoio e análise quando se investe em inteligência artificial (IA).

As inovações, na forma de produtos e serviços ou como processos, são resultado de um processo em que o *design* tem um papel preponderante. As inovações incrementais incluem adaptações, melhorias e redesenhos de produtos e serviços que já existem ou de processos produtivos ou sistemas de distribuição ou ainda, administrativos de forma geral.

Convém ter em mente que a inovação se encontra nas organizações como um processo em que nele há atividades e resultados. As atividades de pesquisa

pura e aplicada e as atividades de geração de conhecimentos e experimentação dão lugar às invenções e aos descobrimentos. Estes resultados, agregados às atividades de *design* e desenvolvimento, às atividades de marketing e ao desenvolvimento de sistemas administrativos, tendem a permitir que se busquem inovações. Este processo será sempre iterativo e corrente, não se espere deste processo que ele venha a ser aplicado sequencialmente.

O processo de inovação é um processo de gestão e tem início sempre com a procura de oportunidades. Elas estão à mercê, no entorno, elas estão no ambiente mais amplo. Por isso há o processo de busca. Fundamental que se dê importância à atenção tecnológica como passo indispensável e adotado previamente para a inovação.

Na realidade, a estratégia de inovação acontece calcada em três pontos:

- As oportunidades do entorno;
- A capacidade tecnológica da organização; e
- A missão e estratégia do negócio.

O empreendedor (Administrador, empresário, *stakeholder*) precisa estar envolvido, alerta para poder contra-atacar agilmente. Com a rapidez e a eficiência que as mudanças acontecem e exigem, visando aproveitar as oportunidades que vão aparecendo como resultado das buscas e para evitar a geração de capacidades e competências já existentes, para não inventar o já inventado.

As inovações necessitam de informação e de conhecimento. Considera-se que, 80% do conhecimento técnico está disponibilizado na documentação sobre patentes, e o número de patentes anuais é estrondoso. Mas, não se pode desconsiderar que existe uma quantidade enorme de conhecimento circulando em locais invisíveis e que, muitos ficam disponibilizados em redes pessoais, tecnológicas, incluindo-se aí, as

redes sociais. Esses locais invisíveis, são verdadeiras entidades educacionais e contêm em seus quadros, grupos de *experts*, professores ou acadêmicos e pesquisadores.

A atenção tecnológica é atualmente bastante complexa e as novas tecnologias têm feito com que a dificuldade seja cada vez maior. Por esse motivo se fala cada vez mais abundantemente de inteligência competitiva do que de atenção tecnológica.

O inovador tem acesso a fontes de informação que parecem ilimitadas. Uma verdadeira fonte constante de oportunidades para todos os tipos de inovações e inovadores.

Chega ao meio de estudiosos sobre o assunto, uma possível tipologia:

- Os inovadores com imaginação criativa, que encontram uma nova oportunidade a partir de necessidades do mercado;
- Os inovadores com imaginação de dispositivo, que acham oportunidades baseando-se na solução de problemas, ou na busca de aplicações científicas e tecnológicas; e
- Os inovadores visionários, que encontram oportunidades considerando a visão da evolução futura de tecnologias ou de mercados.

Mas, o que diferencia o inventor do inovador é a capacidade deste para ter sucesso no mercado, característica fundamental de qualquer inovação. Lembrando que o que distingue criatividade de inovação é exatamente esse conceito. Criatividade é ter a ideia. Inovação é colocar essa ideia em prática e obter retorno com ela. O retorno no mercado se traduz em potencialidade financeira e econômica, mas pode ser conhecimento, imagem, poder, influência, que ao final dá no mesmo.

Lembrete importante: para que isso aconteça, é necessário que o inovador seja capaz de criar uma

determinada organização, quase sempre uma empresa. O empreendedorismo é fundamental no processo de inovação.

O empreendedor pode ser visto, de forma simples e direta, como o indivíduo que decide assumir riscos para perseguir uma oportunidade, reunindo os recursos materiais, humanos, econômicos e tecnológicos, sendo esta decisão a que torna possível a inovação. As organizações têm indivíduos com essas características assim como a sociedade, nos grupos, instituições, comunidades, nas empresas é importante não os deixar escapar: que não se perca a oportunidade nem o indivíduo. Na organização se definirá o conceito de empreendedor interno e de empreendedor externo (*intraentrepreneurship* ou *corporate entrepreneurship*) com a criação ou geração de novas empresas ou unidades estratégicas de negócios dentro das organizações já existentes e a transformação das organizações por meio de ideias chave sobre as que estas tenham sido construídas.

A cultura empreendedora é um dos temas de sucesso na inovação. O enfoque no negócio, a adaptabilidade, a união e coerência da organização, a cultura empreendedora, o sentido de integração e o envolvimento da direção (Administração) são os principais fatores que fazem as organizações e empresas se destacarem, como excelentes em inovação, gerando busca por informação, permitindo o *benchmarking*.

Cabe, no entanto, afirmar que, o entorno tecnologicamente sofisticado, dinâmico, complexo e hostil carrega uma força impressionante para que as organizações que desejam crescer, fomentem o espírito empreendedor. Com o objetivo de descobrir novas oportunidades de negócio estrategicamente compatíveis com a organização.

Se, a inovação na organização é função de sua cultura, então o sistema de valores desta, adquire um significado especial, ou seja, a teoria de projetos e valores coletivos, são aspectos que devem ser levados em conta, para a construção das sociedades do

conhecimento. Um fator relevante seria dispor de técnicas de adaptação e efetivação dos grandes postulados axiológicos das sociedades dinâmicas e globais para ter-se uma organização em particular.

É preciso indivíduos criativos e investir na cultura de criatividade e inovação que podem ser resumidos em palavras que ocasionalmente definem um entorno criativo: reuniões, contatos, caos, competência, diversidade, comunicação, redes sociais e inovação. No todo, um sistema de valores!

O processo de inovação tem várias etapas:

- Análise do entorno e busca de oportunidades;
- Definição da estratégia;
- Disposição e controle de recursos; e
- Implementação e difusão do conhecimento.

Paralelamente, só para citar uma obra, tem-se que o processo de empreender deve obedecer a algumas etapas, que são seguintes, indica Kuazaqui, E. (Org.) 2016:

- Etapas 1 – Análise do ambiente;
- Etapas 2 – Estabelecimento da diretriz organizacional;
- Etapas 3 – Formulação da estratégia;
- Etapas 4 – Implementação de estratégias;
- Etapas 5 – Controle estratégico.

Para que se alcance resultados positivos no processo é necessário dotar-se dos recursos necessários. Nesse ponto o Administrador tem uma importância específica, tem que ter ampla visão dos esquemas atuais de financiamento da inovação, desde o capital próprio, público, privado, até os fundos públicos, mistos e sobre questões de endividamento. Precisa ser levantada a profunda inovação que nos últimos anos tem sido foco de estudos e aplicações, no financiamento da inovação (com perdão da redundância).

Visando avaliar as possibilidades de sucesso ao empreender, traz-se as características e traços do empreendedor, obtido em pesquisa desenvolvida em empresas brasileiras e disponibilizada em Alves, C.; Natal, J. C. (2007). Os autores ao montar o quadro, estabelecem quais são, a seu entender, as características e atributos necessários que são seis e quais os traços que são pertinentes a cada uma dessas características/atributos. Listam-se a seguir:

A característica/atributo confiança tem de ser acompanhada por traços como, confiança, independência, individualidade e otimismo. A orientação para a tarefa/resultado, precisa de necessidade de realização, orientação para o lucro, persistência, perseverança/determinação, trabalhador dirige, energia, iniciativa. Os riscos, exigem traços como a habilidade em assumir riscos, gosto por desafios. A liderança, implica para existir, ter comportamento para tal, dar-se bem com os outros, ser aberto a sugestões e críticas. Possuir originalidade, leva a se crer que tem de ser inovador, criativo, flexível (mente aberta), desembaraçado, expedito, versátil, instruído e informado. E ainda, ter orientação para o futuro, e para tanto, usar a previsão e a percepção constante.

Considerações Finais

Além do próprio título do artigo, há perguntas que ousadamente foram colocadas nesta pesquisa reclamando aplicações. Uma delas, entender a problemática e desafios que empreendedores, inovadores e gestores de negócios enfrentam para conquistar seu lugar pretendido, fazendo-o explorar caminhos que levam a resultados esperados. Além desse apreender teórico e junto a pessoas envolvidas com os temas, apurar as práticas necessária, levantar os problemas e desafios em circunstâncias diversas para poder expor e identificar possibilidades para orientar as necessidades e ou montar cursos de apoio, meios de

comunicação passíveis e atender demandas, também incluir na formação de jovens e a adaptação de experientes, chegou-se a:

- O que está escrito e divulgado, desde que atualizado e amplamente criticado possibilitando implantações, teoricamente alavancam o conhecimento dos interessados e aqueles que obtêm essas informações passam a usá-las e elas alimentam renovações. Ou seja, atendem a necessidades e desejos completa ou incompletamente, mas até o momento apresentam possibilidades factíveis.

Na prática, as amplas e rápidas possibilidades de comunicação, fazem com que a informação chegue a quem a procura e muitas vezes a quem não a procura, mas recebe e isso uma vez inserido em seu conhecimento pode passar a ser útil ou parte de experimentos para acertar eventuais desvios em sua conduta pessoal, profissional, comportamento social, grupal, revisão na aplicação de éticas enraizadas. No desenho e redesenho de produtos, serviços, processos, projetos, estruturas, tecnologias, modelos de lucro, relacionamento e engajamento com clientes, fornecedores, terceiros, entendimento da legislação, entre outros.

Entendeu-se que, os estudos feitos, amplamente divulgados, acabam por fazer parte da rotina diária de quem é ou pretende ser empreendedor, quem tem empreendimento, quem interpreta e avança em inovações, quem se esforça para gerir essas situações e os negócios em que está envolvido. Materiais publicados demonstram o que existe e suas aplicações, seus resultados e seus prós e contras em determinadas condições e o fazem em boa parte, com especificações calcadas em vivenciamentos.

Nas conversas com empreendedores e empresários retira-se que, na atualidade, predomina, mas oscilando, o cancelamento de Marcuse e o decisionismo de Schmitt que são, duas formas distintas de negar o

pluralismo das sociedades democráticas em que ainda se vive. Habermas, perdeu a força, a visibilidade, a prática, por aparentar ser irrealizável. Ao captar uma verdade simples e incontável percebe-se que os envolvidos não estão dispostos a aprender a viver com eles. Ou seja, a comunicar, a argumentar e, uma vez ou outra, chegar a consensos temporários,

Crise, luta, guerra, o mercado apresenta isso e, Marcuse ou Schmitt vendem soluções radicais reconstruir e fazê-lo mais uma vez como resultado de um esforço comum.

Como resultado das análises provenientes das entrevistas efetuadas, com provam-se os itens anteriormente comentados E como exemplo, ficam pontos que boa parte dos envolvidos abordaram, mas que, ou não souberam aprofundar ou não o quiseram. Alguns deles, quando pressionados, mostraram-se desconhecidos de horizontes que frutificassem soluções aos desafios. Comum nas suas colocações foram: acelerar parcerias, fortalecer a sustentabilidade financeira, ampliar a carteira de projetos tecnológicos, reduzir barreiras administrativas à inovação (pública ou privada).

Também foram citadas e ficou patente que essas habilidades necessárias estavam parcialmente implementadas, porém vistas como das mais importantes, não tinham descrições próprias que conduzissem ao pretendido e sim pura e simplesmente a apropriação do sentido, do conteúdo, algumas vezes dos resultados obtidos por si e outras, talvez a maioria, por apropriação do que acessaram pelos meios de comunicação.

Entre essas habilidades, nem sempre com essa identificação, foram destacadas e quase em nenhum momento as explicações discordaram de apontamentos teóricos, como segue:

- 1 - Visão transformadora - que pode ser entendida como o conhecimento de mercado e tendências, perspicácia empresarial, ser solucionador de problemas, gerador de desafios.

- 2 - Visão de fundo – Entendida como a necessidade de ter visão clara, estratégia sólida, previsão e investimento em prospecção.
- 3 - Compreender a tecnologia – o que implica em experiência preexistente, instrução (literacy) digital.
- 4 - Orientação para mudanças – De alguma forma todos nós, uns mais outros menos, temos, para gerir um plano ou uma ação ser donos dessa habilidade fazendo com que ela seja aberta, adaptável, inovadora.

Isso tudo veio acoplado a colocações relacionadas ao que são as chamadas fortes, habilidades para ser uma liderança, que todos gostariam de amplificar, mas nenhum se colocou como frágil nesse requisito, o que levou à interpretação de que se encontram em estágios avançados ou desconhecem o que verdadeiramente isso representa. Para concluir efetivamente este trabalho, comenta-se então se retirou C, Kane et al., Para ser líder e poder entregar o que se espera do empreendedor, do inovador, daquele que tem de gerir e para este caso em especial, gerir negócios, obtendo sucesso em futuro que se vislumbra como próximo, as habilidades necessárias são: pensamento crítico, criatividade e experimentação, conexão e resiliência. Um novo grande desafio se apresenta, para desenvolver essas habilidades é que a educação tradicional não prepara para elas, não é pura e simplesmente obter informação, guardar na memória o que foi transmitido. É preciso que, cada qual, assuma responsabilidade de desenvolvê-las – independentemente da idade ou situação profissional – enquanto o sistema educacional se inova e renova.

É a valoração dessas habilidades desde que somadas a algumas características humanas que permitem a diferenciação, e pode-se afirmar que entre elas estão, a emoção, a ética e a empatia.

REFERÊNCIAS

- Alves, C.; Natal, J. C. Empreendedorismo e Plano de Negócios, in Santos, R. da C. (org.) Manual de Gestão Empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas. 2007.
- Barros Neto, J. P. de. (org.) Administração – Fundamentos da Administração Empreendedora e Competitiva. São Paulo: Atlas. 2018.
- Bruyne, P. et al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1991.
- Kane, C. et al. *Aligning the organization for digital future*. In: MIT SLOAN Management Review, July, 2016.
- Demo, Pedro. Pesquisa e construção de conhecimento – metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 2012.
- Kuazaqui, E. (org.), Administração Empreendedora: gestão e marketing criativos e inovadores. São Paulo: Évora. 2016.
- Luna, S. V. de. Planejamento de pesquisa – uma introdução. São Paulo: educ. 2002.
- Nogueira, C. S e Lisboa, T. C. (orgs) Administração Profissional – Principais práticas, conceitos, desafios e tendências da administração contemporânea no contexto brasileiro. São Paulo: Sarvier editora. 2025.