

JÚLIA VALÉRIA TELLES

UM ESTUDO ANALÍTICO DA FORÇA IMPULSORA NO
EMPREENDEDORISMO FEMININO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação, sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior

SÃO PAULO
SETEMBRO/2010

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CEETEPS

T274e Telles, Júlia Valéria
Um estudo analítico da força impulsora no
empreendedorismo feminino / Júlia Valéria Telles. – São
Paulo : CEETEPS, 2011.
130 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior.
Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza, 2011.

1. Empreendedorismo. 2. Mulher empreendedora. 3.
Trabalho. I. Colenci Júnior. II. Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

Dedico este trabalho aos meus pais, Waldemar Telles e Maria da Conceição Andrade Telles (*in memoriam*), cujas boas falas, em sua ausência, perduram na minha memória.

Eles partiram sem ver a realização de seus sonhos, mas deixaram o exemplo de perseverança, ousadia, coragem, determinação, para que eu pudesse nele me fortalecer e realizar meus sonhos.

Em continuidade ao que cedo aprendi, dedico este trabalho em especial ao meu incomparável amor, razão da minha existência, força que move a minha vida, minha amiga, meu tudo, minha filha Laís Telles.

Dedico-o também aos meus amigos, dois presentes de valores incalculáveis, Vilma (uma irmã que eu sempre sonhei) e Durval Cordas, pelo apoio e estímulo para que eu pudesse concluir este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Alfredo Colenci Jr., um educador por excelência, que sempre se mostrou disponível para auxiliar-me nos momentos de aflição no decorrer deste trabalho e nunca deixou de me dar um norte preciso.

À Prof.^a Dr.^a Helena; graças a ela este programa existe. À Prof.^a Dr.^a Senira, à Prof.^a Dr.^a Esméria, à Prof.^a Dr.^a Ana Teresa Colenci Trevelin e ao Prof. Msc. Sérgio Menino. Aos demais professores e funcionários da pós-graduação, em especial à Cléo, pela sua presteza, carinho, sempre preocupada com os alunos. Aos meus colegas de mestrado, com quem compartilhei bons momentos em sala de aula.

Ao Prof. Irã Assis Rocha (Fatec-BS), por ter acreditado e aberto as portas do Ceeteps para que eu pudesse dar vida ao meu sonho. À amiga e escritora Ozeni Lima (Fatec-BS), pelo apoio, carinho e atenção. Ao eterno amigo Prof. Milton Aluisio Gamboa Araujo (RS), por ter participado desta longa jornada.

Ao Prof. Fernando Dolabela, por ter-me contaminado com o vírus do empreendedorismo e fazer-me entender sua verdadeira essência. Em quase uma década, nunca deixou de responder nenhum e-mail, sempre me atendeu com muita atenção e sempre me fez refletir sobre o tema.

Ao Prof. José Carlos Assis Dornelas, por ter-me ensinado a compreender um lado complicado do empreendedorismo, porém necessário, o plano de negócios, e que também nunca deixou de me dar atenção e sempre me incentivou a buscar cada vez mais conhecimento sobre o tema.

Ao Eduardo Villas Boas (Empreende), pela atenção de sempre informar-me sobre eventos importantes sobre empreendedorismo. À Prof.^a Nieves Orosa Vilariño Teixeira, minha professora de Empreendedorismo, que sempre me valorizou e sempre me deu um *feedback*, mesmo após o término do curso de graduação.

Ao Grupo de Excelência Empreendedorismo e Inovação (GEEI) do CRASP, pelo apoio e atenção. À Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais de São Paulo (BPW-SP), pelo apoio à pesquisa.

Ao Santiago Gonzalez Carballo: todo empreendedor tem um mentor, este é o meu, também há quase uma década. Ao Carlos Lamberti Jr., sucessor de Santiago na Coordenadoria Executiva da Incubadora de Santos, que continuou a me atender com o mesmo carinho e atenção.

Às entrevistadas Maria Cecília, Luiza Helena e Maria Otília. À Maria Elisa Botelho Byington, por sua contribuição para a pesquisa. Ao Marcelo Pimenta, à Andréa e a toda a equipe do Magazine Luiza, por ter-me ajudado sempre que eu precisei.

Ao Prof. Getúlio Kazue Akabane, pelo apoio e por insistir em que eu seria capaz de chegar até aqui. À amiga Prof.^a Rosa Maria Tamizari (ETEC Aristóteles Ferreira, Santos), pelo apoio e atenção, sempre. Ao amigo Prof. Ataulfo João dos Santos (ETEC Alberto Santos Dumont, Guarujá), pela atenção e incentivo. À Açucena Ortega Rabadán (Fatec-BS), amiga e Professora de Espanhol e Inglês, pelo apoio e dedicação. Aos demais funcionários e professores da Fatec-BS.

À minha inesquecível amiga Renilza Luiza dos Santos: mesmo que a distância nos separe, você estará sempre presente no meu coração.

Ao Manuel Pereira Teixeira (taxista e amigo da família), pelas viagens de urgência de Santos até São Paulo.

A Carmem Paz Louzada (*in memoriam*), que foi protagonista como mãe até o fim de sua vida, sempre me incentivando e acreditando que eu poderia estudar e encontrar um lugar ao sol, e a Rosangela Paz Louzada, sua filha, que sempre me considerou como irmã e deu continuidade ao apoio de sua mãe com relação a minha vida profissional.

Aos meus familiares e demais amigos, por todo o incentivo durante a elaboração e a condução deste trabalho.

Quando nasci um anjo esbelto,
desses que tocam trombeta, anunciou:
vai carregar bandeira.
Cargo muito pesado pra mulher,
esta espécie ainda envergonhada.
Aceito os subterfúgios que me cabem,
sem precisar mentir.
Não sou tão feia que não possa casar,
acho o Rio de Janeiro uma beleza e
ora sim, ora não, creio em parto sem dor.
Mas, o que sinto escrevo. Cumpro a sina.
Inauguro linhagens, fundo reinos
(dor não é amargura).
Minha tristeza não tem pedigree,
já a minha vontade de alegria,
sua raiz vai ao meu mil avô.
Vai ser coxo na vida, é maldição pra homem.
Mulher é desdobrável. Eu sou.

ADÉLIA PRADO

RESUMO

TELLES, J. V. **Um estudo analítico da força impulsora no empreendedorismo feminino.** 130 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 2010.

O objetivo deste trabalho é identificar a força impulsora do empreendedorismo feminino. A hipótese de que parte é que existem características comportamentais preponderantes que permitem definir o perfil específico da mulher empreendedora. O foco da pesquisa é, assim, o indivíduo empreendedor e a força que o conduz à ação. A metodologia utilizada é a da pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, baseado na revisão bibliográfica de diferentes aspectos relacionados direta ou indiretamente ao tema e em entrevistas estruturadas com mulheres empreendedoras, para a obtenção de dados empíricos exemplificadores da questão. De modo especial, são trabalhados os conceitos da abordagem comportamentalista do empreendedorismo, a partir da contribuição de autores como Dolabela, Dornelas e Filion. A constatação de que o percentual de mulheres empreendedoras na economia brasileira já supera o dos homens leva a crer que a mulher ousou quebrar paradigmas, passando a enfrentar preconceitos e discriminações, para assumir personalidade própria na luta por seus sonhos. A pesquisa logrou destacar alguns dos valores que movem a mulher empreendedora (a importância conferida às redes de relações, o interesse pela educação, o peso das escolhas, a preocupação social, o patriotismo) e algumas de suas características preponderantes (a autodeterminação, a perseverança e a liderança).

Palavras-chave: Empreendedorismo; Mulher empreendedora; Trabalho.

ABSTRACT

TELLES, J. V. **Um estudo analítico da força impulsora no empreendedorismo feminino.** 130 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 2010.

The objective of this work is to identify the driving force of female entrepreneurship. The hypothesis that part is that there are compelling behavioral characteristics that allow us to define the specific profile of the woman entrepreneur. The focus of research is thus the individual entrepreneur and the force that leads to action. The methodology of the research is exploratory and qualitative, based on a review of different aspects related directly or indirectly to the subject and on interviews with women entrepreneurs to obtain empirical data exemplified the matter. In particular, the concepts are worked from the behavioral approach to entrepreneurship, from the contributions of authors such as Dolabela, Dornelas and Filion. The finding that the percentage of women entrepreneurs in the Brazilian economy has already surpassed that of men leads us to believe that a woman dared to break paradigms, going to face prejudice and discrimination to take their own personality in the fight for your dreams. The research has succeeded in highlighting some of the values that drive the enterprising woman (the importance attached to networks of relationships, interest in education, the weight of choices, social concern, patriotism) and some of its features predominate (self-determination, perseverance and leadership).

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial woman; Working.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Características do empreendedor — 1	21
Quadro 2:	Características do empreendedor — 2	22
Quadro 3:	Características do empreendedor — 3	22
Quadro 4:	Tipos de empreendedores	23
Quadro 5:	Empreendedores: mitos e realidades	24
Quadro 6:	Empreendedores, intraempreendedores e gerentes tradicionais.....	26
Quadro 7:	Posição do Brasil no ranking do Global Entrepreneurship Monitor de 2000 a 2009	29
Quadro 8:	Futuro da ação empreendedora brasileira	29
Quadro 9:	Empreendedorismo e gênero	31
Quadro 10:	Características de pessoas de sucesso	38
Quadro 11:	Reação positiva ante os obstáculos	40
Quadro 12:	Necessidades secundárias ou adquiridas socialmente	43
Quadro 13:	Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino	67
Quadro 14:	Perfil da executiva Milu Villela	68
Quadro 15:	Carga semanal de trabalho para as mulheres	73
Quadro 16:	Principais fatores que as levaram a empreender	84
Quadro 17:	Facilitadores da ação	85
Quadro 18:	Resultados e expectativas	86
Quadro 19:	Caracterização do sucesso da ação	87
Quadro 20:	Papel desempenhado pela família	88
Quadro 21:	Reflexões sobre o percurso	89
Quadro 22:	Lições para novos empreendedores	90
Quadro 23:	Período de maturação entre o sonho e a realização	91
Quadro 24:	Desenvolvimento da atitude empreendedora	92
Quadro 25:	Resiliência e diferença de sexos	93
Quadro 26:	Empreendedorismo e responsabilidade socioambiental	94
Quadro 27:	Significados de empreendedorismo	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow	36
Figura 2: Resultados das entrevistas de Herzberg	39
Figura 3: Fatores que influenciam o desempenho no trabalho	40
Figura 4: Comparativo entre a hierarquia das necessidades de Maslow e os fatores de motivação/higiene de Herzberg	41
Figura 5: Teoria da Expectativa, de Vroom	44
Figura 6: Modelo básico aplicado de expectativa	46
Figura 7: Modelo motivacional de Vroom	46
Figura 8: Modelo de Inteligência Empresarial	49
Figura 9: Modelo de Desenvolvimento Dinâmico do Empreendedor	50
Figura 10: Alguns dados da Pesquisa Caliper sobre o perfil da executiva brasileira	66
Figura 11: Participação no empreendedorismo no Brasil, por gêneros	79

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPROTEC	Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BMB	Banco da Mulher Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPW	Business Professional Women
BPW-Brasil	Federação das Associações das Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil
BPW-SP	Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais de São Paulo
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CONARH	Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas
CRASP	Conselho Regional de Administração de São Paulo
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FDC	Fundação Dom Cabral
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEEI	Grupo de Excelência Empreendedorismo e Inovação
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITCP Coppe UFRJ	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro
IWWG	International Women's Working Group
MPE	Micro e pequenas empresas
MSI	Management Systems International
ONU	Organização das Nações Unidas
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNBE	Instituto Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TEA	Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (Total Entrepreneurial Activity)
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo (antiga Escola Paulista de Medicina)
UNIMONTE	Centro Universitário Monte Serrat
USAID	Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos

SUMÁRIO

Introdução	12
Capítulo 1. Considerações sobre o empreendedorismo	15
1.1 Empreendedorismo: abordagens econômicas e comportamentais	15
1.2 Caracterização geral do empreendedor	20
1.3 Tipos de empreendedores	22
1.4 Diferenças entre o administrador, o empreendedor e o intraempreendedor	25
1.5 Evolução do empreendedorismo no Brasil na última década	27
1.6 Diferenças de sexo no empreendedorismo	30
Capítulo 2. A caracterização do empreendedorismo sob a ótica da abordagem comportamentalista	33
2.1 Contribuição dos estudos comportamentalistas	34
2.2 Educação e empreendedorismo	46
2.3 Comportamento e ação empreendedora	54
2.4 Liderança e empreendedorismo	56
2.5 Empreendedorismo e equilíbrio vital	58
Capítulo 3. A mulher na economia e no mercado de trabalho	60
3.1 Transformações no trabalho feminino no século XX	61
3.2 Trabalho e gênero	63
3.3 A luta pela mulher qualificada no mundo emergente	71
3.4 As mulheres no comando das incubadoras e MPE	73
3.5 Instituições de apoio à iniciativa feminina	76
3.6 Empreendedorismo feminino no Brasil	79
Capítulo 4. Estudo de caso: empreendedoras de sucesso	80
4.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa	80
4.2 Apresentação do instrumento de pesquisa e dos principais dados obtidos	83
4.3 Discussão	95
Considerações finais	106
Referências	110
Anexos	116

INTRODUÇÃO

A questão de pesquisa que assinala o ponto de partida deste trabalho é identificar a força impulsora do empreendedorismo feminino. A hipótese do trabalho é que existem características comportamentais preponderantes que permitem definir o perfil da mulher empreendedora.

A metodologia utilizada é a da pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, baseado na revisão bibliográfica de diferentes aspectos relacionados direta ou indiretamente ao tema e em entrevistas estruturadas com mulheres empreendedoras, para a obtenção dos dados empíricos.

A dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro, são retomados alguns dos principais conceitos gerais a respeito do empreendedorismo, apresentando também brevemente observações sobre a situação do empreendedorismo feminino no Brasil. O segundo capítulo concentra-se na corrente teórica comportamentalista do empreendedorismo. É no terceiro capítulo que a ação da mulher empreendedora é observada mais significativamente, a partir de uma reflexão geral sobre a situação da mulher na economia e no mercado de trabalho. O quarto e último capítulo apresenta a pesquisa empírica e discute seus resultados.

Na dinâmica da economia globalizada, a todo momento detectam-se mudanças, com o surgimento de novos paradigmas ou quebra dos já existentes. Para Colenci Jr. e Padroni (2008), a mudança surge da infinita capacidade inerente ao ser humano de se reinventar, buscar novos horizontes para a consecução de seus sonhos, elaborando técnicas e ferramentas com o propósito de ampliar suas habilidades sensoriais e cognitivas, conferindo, desse modo, agilidade e versatilidade ao seu trabalho. O protagonista dessa mudança se chama empreendedor, pois, enquanto todos sonham, ele sonha e age; e, por meio de suas ações, inova e gera riqueza para si e para a sociedade.

Nas últimas décadas, vem crescendo significativamente o interesse geral pelas questões relacionadas ao empreendedorismo, dada sua importância, principalmente no meio empresarial. O Brasil ocupa atualmente a 14ª posição no ranking mundial de empreendedorismo, segundo dados da pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship

Monitor (GEM) em 2009. A Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi de 13%, o que significa que de cada 100 brasileiros 13 realizavam alguma atividade empreendedora até o fechamento da pesquisa.

No grupo de países *efficiency-driven*¹, que é composto por 22 países, o Brasil tem a sexta maior TEA nominal, com percentual de 15,3%.

Em 2009, pela primeira vez, a proporção de mulheres empreendendo por oportunidade supera a de homens na mesma condição (GEM, 2010). A participação da mulher na População Economicamente Ativa (PEA) aumentou significativamente e trouxe reflexos diretos no desenvolvimento econômico do País, em especial nesta década, conforme dados do IBGE/PNAD, que apontam que a participação feminina alcançou o patamar de 52% da população brasileira em idade ativa em 2006.

No âmbito de negócios e de realizações produtivas, que é o foco central deste trabalho, a identificação de personalidades de destaque permitirá estabelecer características individuais, compartilhadas ou não, capazes de valorizar o espírito empreendedor.

A mulher empreendedora ousou quebrar paradigmas, passando a enfrentar preconceitos e discriminações, para assumir personalidade própria na luta por seus sonhos.

Pesquisas recentes mostram claramente o progresso alcançado pela participação feminina no mercado de trabalho e em empreendimentos diversos, mas os dados ainda demonstram que as atividades ocupacionais femininas continuam concentradas no setor de serviços. Segundo o GEM (2009), muitos fatores ainda atuam como restritivos às condições de trabalho e ao rendimento das mulheres, destacando-se a maior responsabilidade da mulher pela família, como uma espécie de limite para sua plena inserção no mercado de trabalho.

Os estudos preliminares que conduziram ao desenvolvimento deste trabalho apontaram para uma tendência da mulher a empreender no setor social, o que pode estar ligado a fatores culturais e comportamentais próprios da natureza feminina. A presente pesquisa pretende trazer alguma contribuição para o maior entendimento do perfil da mulher empreendedora.

¹ Economias orientadas para a eficiência e a produção industrial em escala, que se configuram como os principais motores de desenvolvimento (GEM, 2009).

Se a ação empreendedora engloba também o chamado empreendedorismo por necessidade, por sobrevivência, a atenção da pesquisadora sempre se deteve com especial interesse sobre o potencial de inovação, geração de riqueza, combate ao desemprego e à fome que é inerente ao empreendedorismo. Assim, a contribuição desejada ao final deste trabalho vai no sentido de sublinhar o valor da força motivadora, daquilo que estimula o “eu” a ultrapassar as misérias e, partindo das necessidades, chegar a sua grandeza.

Capítulo 1

CONSIDERAÇÕES SOBRE O EMPREENDEDORISMO

Neste capítulo serão abordados alguns dos principais conceitos relacionados ao empreendedorismo, as características que definem o perfil empreendedor de líderes empresariais e sociais e o que diferencia o empreendedor do gestor.

A despeito dos fins específicos deste trabalho, boa parte da abordagem do empreendedorismo neste capítulo se faz de forma genérica, uma vez que a maioria dos autores trata do tema utilizando o termo empreendedor como masculino ou neutro. Observa-se, de fato, uma certa carência de obras científicas voltadas ao tema do empreendedorismo que tratem especificamente do gênero feminino ou da distinção entre os sexos na ação empreendedora.

Não obstante a tendência a uma abordagem genérica e a escassez de literatura pertinente, as duas últimas seções do capítulo procuram trazer um núcleo de informações relevantes especificamente relacionadas às semelhanças e diferenças verificadas entre empreendedores e empreendedoras, adiantando, mas ainda mantendo o ponto de vista mais geral do capítulo, a questão da presença feminina no empreendedorismo, que será tratada com mais acuidade no capítulo 3.

1.1 Empreendedorismo: abordagens econômicas e comportamentais

Há uma grande tendência, às vezes constatável até mesmo no meio científico e muito presente no contexto brasileiro, a ver a realidade do empreendedorismo como uma alternativa pura e simples a um mercado de trabalho altamente competitivo, um recurso imediato contra o desemprego conjuntural. Embora esteja entre as áreas em que mais se pesquisa e publica, o empreendedorismo ainda não é considerado uma ciência, como enfatiza Dolabela (2008b), observando, por exemplo, que não existem paradigmas que expliquem plenamente o sucesso da ação empreendedora e gerem padrões de atividade que possam ser reproduzidos em determinadas circunstâncias.

No entanto, Pinto e Rodrigues (2006) reiteram a extrema importância do desafio de buscar entender as razões que determinam, incentivam ou limitam a ação empreendedora,

em especial em países, como o Brasil, que buscam consolidar um processo de desenvolvimento econômico e social sustentável num ambiente de globalização.

Segundo Dornelas (2008b), há vinte anos era considerado loucura que um jovem recém-formado se aventurasse na criação de um negócio próprio, pois os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como a estabilidade adquirida no setor público, eram muito convidativos e ofereciam *status* e a possibilidade de crescimento dentro das organizações. Para o autor, quando esse cenário mudou nem os profissionais mais experientes nem as escolas de administração estavam preparados para o novo contexto. É evidente que mudar a visão a respeito de determinado assunto, redirecionar ações e repensar conceitos são todas atitudes que levam algum tempo para se afirmar e gerar resultados práticos; seja como for,

o fato é que o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia (DORNELAS, 2008b, p. 7).

Visto como uma forma de ser, e não de fazer, o empreendedorismo, segundo Dolabela (2008b), pode abranger a ação do empregado de uma empresa (empreendedor corporativo ou intraempreendedor), do pesquisador, do artista, do músico, do funcionário público, do médico, de uma comunidade, etc. O que importa é a maneira “empreendedora” como o indivíduo percebe e entende o mundo. Nesse sentido, o empreendedorismo se estende a qualquer atividade, ou pode impregnar quaisquer atividades humanas.

O termo empreendedorismo (*entrepreneurship*), no sentido em que é empregado hoje no Brasil, é um neologismo da língua inglesa derivado do francês *entrepreneur*, que engloba atitudes psicológicas representadas pelo desejo de iniciar, desenvolver e concretizar um projeto. Portanto, é utilizado para designar tanto a atitude quanto o estudo do comportamento do empreendedor, um tipo de indivíduo que transforma sonhos em resultados (FILION; DOLABELA, 2000). Dolabela (2008a) vê nas contribuições de estudiosos de diferentes áreas de conhecimento a razão para a existência de um grande número de conceitos de empreendedorismo e, ao mesmo tempo, para um nível considerável de confusão a respeito de sua definição.

No entender da autora da presente pesquisa, empreender é desejar fortemente fazer a diferença em prol de um mundo melhor, seja criando ou abrindo uma empresa, seja em qualquer outro setor de atividade. Empreender, nesse sentido, é sonhar, acreditar, buscar, enfrentar desafios, estar atento a tudo e a todos ao redor, é aprender a enxergar oportunidades

e a transformá-las em ação, respeitando as pessoas e o planeta. O âmago da questão, portanto, é o desejo, a vontade do indivíduo.

Duas são as principais correntes de pensamento que se dedicam ao estudo da ação empreendedora: 1) a corrente integrada pelos economistas, que associam o empreendedorismo à inovação e ao desenvolvimento econômico; 2) a corrente integrada pelos comportamentalistas, que enfatizam aspectos de atitude, como criatividade e intuição (DOLABELA, 2008a), à qual mais fortemente se ligam as convicções da autora destas páginas, que não deixa, porém, de acolher como fundamentais as contribuições da primeira corrente, sobretudo no que diz respeito às questões destacadas, a seguir, a partir dos comentários aos estudos de Schumpeter.

Como subdivisões ou ramificações dessas duas linhas, Cunningham e Lischeron² (apud SOUZA; GUIMARÃES, 2006) veem o estudo do empreendedorismo estruturado em torno de pelo menos seis escolas de pensamento: 1) a escola do “grande homem”, que parte do pressuposto de que o empreendedorismo é uma habilidade inata e intuitiva de alguns seres humanos; 2) a escola das características psicológicas, que atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades únicas, que os motivam a aproveitar as oportunidades; 3) a escola clássica, que reflete o pensamento desenvolvido por Schumpeter, em que a inovação está no cerne do comportamento empreendedor; 4) a escola da gestão, centrada no empreendedor como proprietário de uma empresa ou empreendimento econômico; 5) a escola da liderança, para a qual os empreendedores são essencialmente líderes, capazes de adaptar seus estilos às necessidades dos demais; 6) a escola do intraempreendedorismo, que considera que as habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do ambiente organizacional.

A visão comportamental do empreendedorismo teve como precursor Max Weber, que definiu em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo* os empreendedores como pessoas inovadoras que detêm uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Weber identificou um fator valorativo para explicar o comportamento empreendedor, que via mais difundido em algumas nações desenvolvidas: a crença religiosa protestante, da qual deriva uma ética que estabelece normas de conduta que reprimem a extravagância, o consumo ostensivo e a indolência, resultando em maior produtividade, redução de despesas e aumento da economia, fatores vitais para o crescimento econômico (SOUZA; GUIMARAES, 2006).

² Em: CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. California, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.

Drucker (2003) observa que Joseph Schumpeter foi o único dos economistas modernos a abordar a questão do empreendedor e o efeito de sua ação sobre a economia. Para Schumpeter, os eventos que explicam por que o empreendimento se torna eficaz provavelmente não são, em si, eventos econômicos, e suas causas possivelmente estariam nas mudanças de valores, percepções e atitudes. Mudanças que se manifestam em instituições e na própria educação.

O empreendedor de Schumpeter (1968), portanto, não é um *homo economicus*, alguém cuja motivação é trabalhar apenas pela necessidade de recursos para a sobrevivência; os motores de sua ação são a alegria de criar e o desejo de conquistar. Sendo uma forma de ação econômica, a ação empreendedora diferiria de outras formas, como a administrativa, justamente por seu componente criativo. O componente criativo é fundamental também para Say³ (apud DOLABELA, 2008a), que vê o empreendedor como alguém que inova e é agente de mudanças. De acordo com Drucker (2003), o empreendedor vê a mudança como norma e como algo sadio; não é ele quem provoca a mudança, mas quem reage a sua aparição. Essa constatação leva esse autor a definir o empreendedor como o indivíduo que pratica a inovação sistemicamente e que busca as fontes necessárias para isso, criando oportunidades.

Parece ter sido nesse sentido que Schumpeter (1985) associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, mostrando como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Para esse autor, os papéis centrais do empreendedor estão ligados a três pilares: a inovação, a assunção de riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio. O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, impulso que aciona e mantém o motor capitalista, com a criação constante de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, sobrepujando os antigos métodos, menos eficientes e mais caros (DEGEN, 1989).

Numa abordagem diferente, Kirzner⁴ (apud DORNELAS, 2008b) considera o empreendedor aquele que, ao contrário, cria um equilíbrio, ao assumir uma posição clara e positiva num ambiente de caos e turbulência. É assim que esse autor traduz a identificação, por parte do empreendedor, de uma oportunidade na ordem presente.

Do ponto de vista do espaço de atuação do empreendedor, Schumpeter (1985) observa que, embora a imagem do empreendedorismo esteja mais ligada à da pessoa que cria

³ Em: SAY, J.-B. *A Treatise on Political Economy: Or The Production, distribution and Consumption of Wealth*. New York: Kelley, 1964.

⁴ Em: KIRZNER, I. M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press, 1973.

novos negócios, o empreendedor pode também atuar dentro de empresas já constituídas. Isso porque, na visão desse autor, o processo de desenvolvimento econômico está ligado a mudanças internas e descontínuas na produção de bens e serviços, sendo o empreendedor o agente desse processo.

Se essa concepção coaduna-se bem com o conceito de empreendedorismo acolhido nesta pesquisa — ligado muito mais ao indivíduo que a seu espaço de atividade —, o GEM (2009) dela diverge, ao circunscrever o empreendedorismo única e exclusivamente à criação de novos negócios ou novos empreendimentos, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente efetuada por um indivíduo, por grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Dolabela (2008b) sublinha o fato de o empreendedorismo ser um fenômeno cultural, expressão de hábitos, práticas e valores das pessoas. Neste sentido, e como vem sendo frisado nestas páginas, o objeto próprio de estudo de quem se dedica ao empreendedorismo enquanto ciência não é a empresa, mas o indivíduo empreendedor. Tal indivíduo pode ser homem ou mulher, de todas as idades, religiões, cores e históricos, não havendo um perfil ou modelo psicológico único (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

Um traço compartilhado por vários autores é a capacidade de operacionalização do empreendedor. Assim, Timmons⁵ (apud DOLABELA, 2008a) o vê como alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, para transformá-las em negócio de sucesso, pela busca e gerenciamento de recursos. Filion⁶ (apud DOLABELA, 2008b) considera empreendedora a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Para Dornelas (2008b), igualmente, empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão do futuro da organização.

Caracteriza-se, assim, o empreendedor como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo-se atento e consciente em relação ao ambiente em que vive, e detectando oportunidades de negócios. Alguém que se mantém no processo de aprendizagem a respeito de possíveis oportunidades de negócios e toma decisões com grau moderado de risco continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION; DOLABELA, 2000).

⁵ Em: TIMMONS, J. A. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 4th ed. Concor, Ontario: Irwin, 1994.

⁶ Em: FILION, L. J. *Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montreal: Les Éditions de l'Entrepreneur, 1991.

Para Colenci Jr. (2009), o empreendedorismo é a mola mestra do capitalismo, cuja recompensa é o lucro. Para o autor, o segredo do sucesso do capitalismo é sua capacidade de submeter uma das emoções mais poderosas da humanidade, a ganância, canalizando-a para impulsionar o chamado progresso econômico, pois, ao buscar cobiçosamente o próprio interesse, cada indivíduo contribui, quase acidentalmente, para a maior prosperidade de todos. Entretanto, há que se cuidar para que a ganância não venha a sufocar o empreendedor produtivo.

1.2 Caracterização geral do empreendedor

Depois de passar por alguns conceitos-chave das duas principais correntes de estudos sobre o empreendedorismo, cabe nesta seção destacar os principais traços que identificam o indivíduo empreendedor.

Segundo alguns teóricos, há no empreendedor qualidades inatas e qualidades que podem ser fruto de aprendizado. Para Dolabela (2003b), de fato, todos nascem com características básicas compatíveis com as que são identificadas no empreendedor.

Drucker (2003), por sua vez, observa que qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e a se comportar como tal. Ele compreende o empreendimento como um comportamento, e não como um traço de personalidade; as bases do empreendimento, portanto, seriam o conceito e a teoria, e não a intuição.

É bom lembrar, porém, que, se aponta o inatismo de diversos traços empreendedores, o mesmo Dolabela (2003b), em sua metodologia, considera o empreendedor o verdadeiro mestre, razão pela qual é convidado a dizer quem é e o que faz, germinando em outros a semente empreendedora. Vendo o empreendedorismo como uma forma de ser, esse autor defende ainda a extrapolação da ação empreendedora para todas as atividades, lucrativas ou não lucrativas. O modo de ser e a escolha do que fazer, para ele, definem o empreendedor, independentemente do campo em que atue. Com base nesse conceito, é possível dizer que muitas das características constitutivas do empreendedor serão encontradas nos mais diversos tipos de profissional, distintos em sua atuação em razão de seu diferente perfil vocacional.

Ao defender a presença de qualidades inatas no empreendedor, Dolabela (2008b) salienta que este não precisa ser um super-homem para colecionar as características gerais destacadas pela literatura sobre o empreendedorismo. Na verdade, além das que são aprendidas, muitas outras já estão no indivíduo, podendo ser ativadas pelo desejo de realização do próprio sonho.

Chegando, enfim, à explicitação de algumas características predominantes no empreendedor, é possível retomar de Dornelas (2008b) os seguintes aspectos comuns a todos esses indivíduos: iniciativa para criar um negócio; paixão pelo que faz; utilização dos recursos disponíveis de forma criativa; aceitação de riscos calculados e da possibilidade de fracassar.

Outros pesquisadores se debruçaram sobre o assunto. O **Quadro 1** apresenta um resumo adaptado das principais características do empreendedor detectadas nas pesquisas realizadas por Timmons e Hornaday⁷ (apud DOLABELA, 2008b) nas décadas de 1980 e 1990, respectivamente:

QUADRO 1: Características do empreendedor — 1.

▪ Tem um modelo (uma pessoa que o influencia)
▪ Tem iniciativa
▪ É perseverante
▪ Aprende com os erros
▪ Tem grande energia
▪ Sabe como fixar metas e atingi-las
▪ Tem forte intuição
▪ Cria situações que lhe possibilitem obter <i>feedback</i> sobre seu comportamento
▪ Sabe buscar, utilizar e controlar recursos
▪ É um sonhador realista
▪ Tem capacidade de liderança
▪ É orientado para resultados (visão de longo prazo)
▪ Sabe criar redes de relações
▪ Transforma suas ideias em ações
▪ É autodidata (define o que deve aprender para realizar suas visões)
▪ Tem alto grau de internalidade
▪ Tem tolerância a riscos moderados
▪ Suporta elevados graus de ambiguidade e incertezas
▪ Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive

FONTE: Dolabela (2008b), *adaptado*.

Dornelas (2008b) explica, ainda, que o empreendedor de sucesso possui características que superam os atributos do bom administrador — **Quadro 2** —, tendo algumas qualidades pessoais que, somadas a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de um novo empreendimento. O autor enfatiza que o empreendedor de sucesso tem uma característica singular: conhecer muito bem o ramo em que atua e o tempo necessário para adquirir essa experiência. Outro fator que diferencia esse indivíduo do bom administrador é o fato de seu constante planejamento partir de uma visão de futuro.

⁷ Respectivamente em: TIMMONS, op. cit., e HORNADAY, J. A. Research About Living Entrepreneurs. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

QUADRO 2: Características do empreendedor — 2.

▪ São visionários
▪ Sabem tomar decisões
▪ Sabem como fazer a diferença
▪ Sabem explorar ao máximo as oportunidades
▪ São determinados e dinâmicos
▪ São dedicados
▪ São otimistas e apaixonados pelo que fazem
▪ São independentes e constroem o próprio destino
▪ Ficam ricos
▪ São líderes e formadores de equipes
▪ São bem relacionados (<i>networking</i>)
▪ Planejam continuamente
▪ Possuem conhecimento
▪ Assumem riscos calculados
▪ Criam valor para a sociedade

FONTE: Dornelas (2008b), *adaptado*.

O Sebrae (2010), por sua vez, evidencia dez características preponderantes encontradas no comportamento do empreendedor, apresentadas no **Quadro 3**.

QUADRO 3: Características do empreendedor — 3.

▪ Iniciativa na busca de oportunidades
▪ Capacidade de correr riscos calculados
▪ Persistência
▪ Comprometimento
▪ Objetividade no estabelecimento de metas
▪ Capacidade para planejar e monitorar
▪ Capacidade para buscar informações
▪ Persuasão e redes de contatos
▪ Independência e autoconfiança
▪ Exigência de qualidade

FONTE: Sebrae (2010), *adaptado*.

A semelhança entre os elencos de características é gritante. De qualquer forma, são algumas pequenas diferenças ou tendências particulares que permitem, como se vê na próxima seção, identificar também diferentes tipos de indivíduos empreendedores.

1.3 Tipos de empreendedores

Diversos autores elaboraram tipologias de empreendedores. Dornelas (2007) identifica oito tipos, a partir de uma pesquisa minuciosa. Ele explica que não existe um modelo-padrão de empreendedor, apesar das tentativas realizadas por diferentes

pesquisadores de encontrar um estereótipo universal. A figura do empreendedor se mostra, assim, difícil de rotular. O **Quadro 4** traz uma adaptação da classificação proposta por Dornelas (2007), composta de oito tipos de empreendedores, ao final da qual são acrescentados mais dois tipos identificados por Dolabela (2003).

QUADRO 4: Tipos de empreendedores.

Empreendedor	Características
1. NATO (MITOLÓGICO)	Tem como referências e exemplos valores adquiridos no convívio com a família
2. O QUE APRENDE (INESPERADO)	Decide mudar a partir de uma oportunidade do acaso Geralmente é um executivo experiente e com talento para empreender o seu próprio negócio
3. SERIAL (CRIA NOVOS NEGÓCIOS)	Não consegue criar um único negócio e ficar à frente dele até se tornar uma grande corporação Pode se envolver com vários negócios ao mesmo tempo É dinâmico, líder, antenado, assume postura de executivo e prefere desafios Valoriza as relações em todos os níveis
4. CORPORATIVO	É geralmente um executivo competente, líder, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas Trabalha com foco nos resultados, é ambicioso e sabe se autopromover Assume riscos, mas é consciente de que tem como desafio saber interagir com os limites de sua autonomia, uma vez que a empresa não é sua Desenvolve seu <i>networking</i> dentro e fora da organização
5. SOCIAL	Tem um desejo imenso de mudar o mundo, criando oportunidades para os que não têm acesso a elas Tem como diferencial a satisfação e a realização que obtém de ver seus projetos trazerem resultados para os outros e não apenas para si mesmo Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular Prefere compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas
6. POR NECESSIDADE	Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido Não tem acesso a recursos, à educação e às mínimas condições para empreender de maneira estruturada Envolve-se em negócios informais, desenvolvendo tarefas simples e com pouco retorno financeiro
7. HERDEIRO (SUCESSÃO FAMILIAR)	Tem como missão desde cedo levar à frente o legado de sua família Seu desafio é multiplicar o patrimônio recebido Aprende a arte de empreender pelo exemplo Alguns têm senso de independência e desejo de inovar
8. NORMAL (O PLANEJADO)	Acredita no planejamento, e assim calcula os riscos de seu negócio Sua visão de futuro é clara, o que facilita interagir de maneira mais confiante com seu empreendimento e tudo o que o envolve
9. COLETIVO	Tem como sonho promover a melhoria das condições de vida de todos Cria conectividade entre setores, gerando o capital social O seu trabalho visa à criação de condições para que a comunidade desenvolva a sua capacidade de sonhar
10. CÍVICO	Quebra padrões com suas novas ideias Tem consciência de que deve participar de seu mundo de modo mais amplo possível, promovendo transformações econômicas e sociais que visem a melhoria de vida de seus concidadãos São pessoas capazes de interagir com igual habilidade na qualidade de vida comunitária e na qualidade do mundo empresarial

FONTE: Dornelas (2007) e Dolabela (2003), *adaptado*.

Na base de uma tentativa de classificação dos principais tipos de empreendedor encontra-se também uma discussão relativa à própria natureza do empreendedor. De fato, para Dolabela (2008b), a figura do empreendedor é cercada por estereótipos que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas. E o folclore e os estereótipos em torno dos empreendedores e do sucesso do empreendedor são incrivelmente duradouros, até mesmo nesta época de informação e sofisticação (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010). O **Quadro 5** apresenta uma síntese dos mitos que têm persistido a respeito dos empreendedores, ao lado de realidades apoiadas por pesquisas, segundo os estudos de Dolabela (2008b), Dornelas, Timmons e Spinelli (2010).

QUADRO 5: Empreendedores: mitos e realidades.

Mitos	Realidades
Empreendedores não são feitos, nascem	As habilidades, o <i>know-how</i> e a experiência levam tempo para serem adquiridos. A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade se manifesta em média depois de dez anos de experiência
Qualquer pessoa pode iniciar um negócio	Os empreendedores esclarecidos reconhecem a diferença entre ideia e oportunidade; portanto, têm mais chances de sucesso e sobrevivência
Os empreendedores são jogadores	Empreendedores de sucesso sabem até que ponto podem pôr em risco o seu negócio e tentam influenciar a sorte
Os empreendedores querem o espetáculo só para si	O empreendedor individual geralmente não se sustenta. É difícil ter um negócio de alto potencial sozinho. Os empreendedores de sucesso constroem uma equipe
Os empreendedores são seus próprios chefes e são completamente independentes	Estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família)
Os empreendedores trabalham mais tempo do que os gerentes em grandes empresas	As pesquisas apontam que alguns sim, outros não
Começar um negócio é arriscado e frequentemente acaba em falência	Geralmente, os empreendedores talentosos sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos necessários que facilitarão o seu sucesso. A empresa pode até entrar em falência, mas os empreendedores, não. Os erros são vistos como experiência de aprendizado e podem ser transformados em conhecimento
O dinheiro é o ingrediente inicial mais importante	Se as outras peças e talentos estiverem em sintonia, o dinheiro virá, mas isso não quer dizer que o empreendedor só terá sucesso se tiver dinheiro
Os empreendedores devem ser jovens e dinâmicos	Idade não é barreira. Os empreendedores de sucesso têm em média 35 anos, mas há empreendedores de 60. O importante é ter <i>know-how</i> , experiência e rede de relações
Os empreendedores são motivados pela busca do dinheiro	Empreendedores de sucesso têm visão de longo prazo, não procuram a satisfação imediata dos grandes salários e da boa aparência. Buscam realização pessoal, controle dos seus próprios destinos e concretização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta
Os empreendedores buscam o poder e o controle sobre outras pessoas	O poder é antes um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados
Se um empreendedor for talentoso o sucesso virá em um ano ou dois	Raramente um negócio consegue solidez em menos de três ou quatro anos. Existe um velho ditado dos capitalistas de risco que diz que os limões amadurecem em dois anos e meio, mas as pérolas levam sete ou oito anos
Qualquer empreendedor com uma boa ideia pode conseguir capital de risco	Nos Estados Unidos, somente de um a três, em cada cem, conseguem capital
Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, ele não erra	O oposto é frequentemente verdade, isto é, muito dinheiro no princípio cria euforia e a "síndrome da criança mimada". A ausência de disciplina e os gastos impulsivos que se sucedem normalmente levam a problemas sérios e ao fracasso
Empreendedorismo é coisa de rico	Pessoas e comunidades pobres podem e devem empreender, como já acontece em muitos países do mundo

FONTE: Dolabela (2008b), Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), *adaptado*.

1.4 Diferenças entre o administrador, o empreendedor e o intraempreendedor

É conveniente, para concluir esta parte da retomada teórica dedicada à conceituação da atividade empreendedora, salientar traços distintivos de três atores muitas vezes confundidos no âmbito empresarial, a saber, o administrador, o empreendedor e o intraempreendedor.

Para Dolabela (2008a), é a forma de ser e a escolha do que fazer que definem o empreendedor em qualquer atividade, e o conceito de empreendedorismo, por conseguinte, se estende também ao empregado de uma organização, que pode ser um intraempreendedor. Nesse sentido, para Souza e Guimarães,

o empreendedorismo [...] é um conceito dinâmico, e o empreendedor destaca-se ou mesmo surge quando novas situações aparecem, novas decisões são tomadas, novos rumos são escolhidos (SOUZA; GUIMARÃES, 2006, p. 18).

Tais constatações não contradizem, antes reforçam, como defendido aqui, a ideia de que o comportamento empreendedor faz parte de um processo total, que comporta várias dimensões da vida, o que Lavoie⁸ (apud FILION; DOLABELA, 2000) chama de “avenidas empreendedoras”, que abrangem os vários tipos de empreendedores, inclusive o intraempreendedor.

O termo intraempreendedor foi cunhado por Gifford Pinchot III, no final da década de 1970, nos EUA, para designar o “empreendedor interno”, e é empregado em todo o mundo. O autor ressalta a importância de se fomentar as iniciativas inovadoras e empreendedoras dentro das corporações, tanto como vantagem competitiva junto ao mercado quanto como fator de retenção de talentos. Portanto, não há necessidade de que um profissional abandone seu emprego numa grande empresa ou corporação para tornar-se um empreendedor (PINCHOT III, 1989).

Alguns autores, de fato, como Dornelas (2008a), Filion e Dolabela (2000), Hisrich e Peters (2004) e Drucker (2003), referem-se ao empreendedorismo não apenas como um fenômeno relacionado à criação de novos negócios, mas também como uma característica de empresas já existentes, as quais podem, por meio do incentivo às práticas empreendedoras, fomentar inovações em seus produtos, serviços ou processos.

⁸ Em: LAVOIE, D. *Créative, innovation, invention, entrepreneurship, intreprenurship – où est la difference?* *Revue Internationale de Gestion*, v. 13, n. 3, septembre, p. 64-70, 1988.

Dornelas (2008a) salienta, assim, que as definições que envolvem o empreendedorismo corporativo podem ser consideradas novidades ou novas maneiras no processo de tomada de decisões estratégicas e estruturais na organização. O autor reforça que o empreendedorismo corporativo é a soma da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e de esforços para a implementação de novos negócios. Neste sentido, não basta ter apenas ideias e boa vontade, a organização precisa ter a mente aberta para a inovação e proporcionar um ambiente favorável à prática do empreendedorismo, oferecendo aos seus colaboradores liberdade, incentivo e recursos que se ajustem aos objetivos do indivíduo e da empresa.

Se os conceitos de empreendedor e intraempreendedor guardam grande semelhança entre si, diferindo principalmente no que diz respeito ao contexto de atuação e aos condicionamentos impostos por tal contexto, distinguem-se de modo bastante claro da atividade gerencial pura e simples. O **Quadro 6** traz uma adaptação da comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores e intraempreendedores proposta por Hisrich e Peters (2004).

QUADRO 6: Empreendedores, intraempreendedores e gerentes tradicionais

	Gerente	Empreendedor	Intraempreendedor
MOTIVAÇÃO	Promoções; recompensas; poder	Independência; oportunidade de criar	Independência; capacidade de criar dentro de algo que já existe
ORIENTAÇÃO DO TEMPO	Visão de curto prazo	Sobrevivência e crescimento do negócio entre cinco e dez anos	Depende da urgência exigida pela organização
ATIVIDADE	Delegar e supervisionar	Envolvimento direto com o negócio	Se envolve mais diretamente do que delega tarefas
RISCO	Cauteloso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
STATUS	Preocupa-se com símbolos e <i>status</i>	Não se preocupa com símbolos e <i>status</i>	Não se preocupa com símbolos e <i>status</i> — deseja a liberdade
FALHAS E ERROS	Empenha-se em evitar erros e surpresas	Sabe interagir com erros e falhas — transforma-os em oportunidade e aprendizado	Antes de apresentar um projeto arriscado, procura testá-lo de maneira clandestina, até que esteja pronto
DECISÕES	Geralmente concorda com os que ocupam cargos superiores na hierarquia	Persegue o sonho com decisão — tem autonomia	Tem poder de persuasão — sabe como vender suas ideias e convencer pessoas a ajudarem na realização do seu sonho
A QUEM SERVE	Aos outros	A si mesmo e aos clientes	A si mesmo, aos clientes e patrocinadores
HISTÓRICO FAMILIAR	Geralmente membros da família trabalharam em grandes organizações	Experiência empresarial adquiridas em empresas em que já trabalhou como empregado	Experiência empresarial adquiridas em empresas em que já trabalhou como empregado
RELACIONAMENTO COM OS OUTROS	Tem a hierarquia como princípio básico	Transações e acordos são seus principais modos de relação	Transações sociais se processam dentro do respeito às pressões hierárquicas

FONTE: Hisrich e Peters (2004), *adaptado*.

1.5 Evolução do empreendedorismo no Brasil na última década

Nesta e na próxima seção serão feitas duas novas considerações sobre o empreendedorismo que, diferentemente dos aspectos sublinhados até aqui no capítulo, não dizem respeito à figura geral do empreendedor, mas se atêm a aspectos do contexto e da cultura em que se dá esse fenômeno. Para a contextualização, serão pontuada brevemente a trajetória recente de desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil; já o aspecto cultural destacado diz respeito especificamente ao cerne desta pesquisa, ao tocar no tema das diferença entre os sexos na ação empreendedora.

Em 2000, o Brasil começou a participar dos estudos do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), conquistando naquele ano a primeira posição entre as 21 nações mais empreendedoras do mundo. A maioria das empresas brasileiras, naquele momento, era criada e administrada por homens, com o pico da atividade empreendedora concentrado na faixa etária entre os 25 e os 34 anos (o que se manteve inalterado na mais recente pesquisa, de 2009).

O cenário do empreendedorismo brasileiro passou por grandes transformações a partir do Plano Real, de 1994, em decorrência da crise cambial e financeira, que resultou em alto nível de desemprego. Na expectativa de amenizar os empecilhos ao bem-estar trazidos pelas altas taxas de desocupação, os brasileiros mostraram sua vocação empreendedora. Embora o País ainda apresente muitas barreiras ao fortalecimento do empreendedorismo, de 2000 a 2007 figurou entre os 10 países que mais empreendem no mundo (GEM, 2001-2008).

Mesmo em 2008, quando o Brasil ocupou a 13ª posição no ranking mundial de empreendedorismo, 13 de cada 100 brasileiros realizavam algum tipo de atividade empreendedora. Nessa primeira vez em que o País ficou fora do grupo das dez nações com maior taxa de empreendedorismo, a mudança de posição se deveu muito mais ao fato da alteração do conjunto dos países participantes que necessariamente a uma piora relativa do Brasil.

Nesse ano, o País continuou com uma TEA (Total Entrepreneurial Activity) superior à dos países observados pela pesquisa GEM. A TEA média brasileira de 2000 a 2008 manteve-se estável em torno de 13%, enquanto a média dos demais países era de 7,25% no período, o que reforça o potencial do País para empreender.

Na pesquisa de 2009, o Brasil ocupou a 14ª posição dos 54 países participantes. Essa informação pode sugerir que o País esteja caindo no ranking mundial dos mais empreendedores. Na verdade, o fato se justifica, conforme já mencionado, pela entrada de novos países que são fortemente empreendedores, o que ocorre todos os anos.

Um dos fatos marcantes revelados pelo estudo de 2009 é o aumento da TEA nacional para 15,3%, a mais alta da série histórica da pesquisa, diferindo significativamente da dos anos anteriores. Isso significa que 33 milhões de pessoas vêm desempenhando alguma atividade empreendedora no País, mesmo sob o impacto da crise econômica mundial. No ano anterior, para cada dois empreendedores por oportunidade havia um por necessidade; já em 2009, a razão passou a ser de 1,6 para 1.

Em torno da constatação do avanço do empreendedorismo no Brasil, cabe uma palavra sobre a situação da mulher, para já começar a tocar o universo mais especificamente focado neste trabalho. Se nos anos de 2000 e 2001, segundo os levantamentos do GEM (2001; 2002), a probabilidade de homens estarem envolvidos com alguma atividade empreendedora no Brasil e no mundo superava, em muito, a participação feminina, essa condição começou a mudar nos anos seguintes (vide, mais adiante, no **Quadro 7**, os números relativos à evolução da participação masculina e feminina no empreendedorismo brasileiro).

De fato, desde 2002, as mulheres brasileiras têm aproveitado oportunidades e começaram a explorar seus talentos e a empreender, sobretudo como forma de sobrevivência, o chamado empreendedorismo por necessidade. A atividade empreendedora feminina, comparada à situação da maioria dos países participantes da pesquisa, mostrou-se bastante elevada, sendo particularmente destacada nos relatórios do GEM. Em 2007, pela primeira vez desde o início da pesquisa em nível nacional, as mulheres superaram os homens, ocupando a 7ª posição entre as mais empreendedoras do mundo. A partir dessa constatação, cresceu o interesse dos estudiosos do tema, que tentam encontrar características específicas da mulher empreendedora que justifiquem esse fenômeno.

Nesse sentido, outro evento importante deve ser destacado. Embora a atividade de mulheres empreendedoras em 2007 tenha sido proporcionalmente superior à de homens, a taxa de participação feminina no empreendedorismo por necessidade era maior que no por oportunidade. Em 2009, porém, o empreendedorismo feminino por oportunidade superou o masculino, num ano em que a mulher brasileira conquistou a 3ª colocação entre as mais empreendedoras do mundo, com 53% de participação sobre a atividade empreendedora nacional. Essa nova condição começa a indicar o amadurecimento e a maior consistência do empreendedorismo feminino no Brasil.

O **Quadro 7** traz o posicionamento do Brasil no ranking de empreendedorismo no período de 2000 a 2009, bem como o número de países pesquisados a cada ano e a participação dos sexos no empreendedorismo brasileiro, com base na TEA.

QUADRO 7: Posição do Brasil no ranking do Global Entrepreneurship Monitor de 2000 a 2009.

Ano	Número de países	Posição do Brasil	Participação feminina	Participação masculina
2000	21	1 ^a	29,0%	71,0%
2001	29	5 ^a	29,1%	70,9%
2002	37	7 ^a	42,4%	57,6%
2003	31	6 ^a	46,8%	53,2%
2004	34	7 ^a	43,4%	56,6%
2005	37	7 ^a	50,0%	50,0%
2006	42	10 ^a	43,8%	56,2%
2007	42	9 ^a	52,4%	47,6%
2008	43	13 ^a	47,3%	52,7%
2009	54	14 ^a	53,0%	47,0%

FONTE: GEM (2001-2010).

Baseando-se na evolução nacional e global do empreendedorismo sinalizada pelas pesquisas do GEM, Dolabela (2008a) destaca alguns pontos favoráveis e desfavoráveis ao futuro empreendedor brasileiro, resumidos no **Quadro 8**.

QUADRO 8: Futuro da ação empreendedora brasileira.

Pontos negativos	Pontos positivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo alto e dificuldade de acesso a capital ▪ Alta carga tributária e elevados encargos trabalhistas ▪ Baixo número de programas de apoio ao empreendedorismo ▪ Sistema educacional insuficiente para o desenvolvimento do espírito e de habilidades empreendedoras entre os estudantes ▪ Distância entre a produção da ciência e a sua aplicação na inovação tecnológica ▪ Cultura impregnada da busca de emprego na esfera pública ▪ Falta de legislação de apoio para as micro e pequenas empresas: desburocratização, tributação, informação, apoio, capacitação em gestão, plano de negócios ▪ Cultura: empreendedor é o vilão, não é referência de sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As grandes carências da população acabam por gerar muitas oportunidades de negócios ▪ Crescente número de parcerias e popularização dos processos de terceirização ▪ Criatividade do brasileiro para responder a situações difíceis, característica que o torna flexível e adaptável a um ambiente de constantes mudanças sociais e econômicas ▪ Crescimento vertiginoso das incubadoras nos últimos anos, viabilizando novos projetos

FONTE: Dolabela (2008a).

1.6 Diferenças de sexo no empreendedorismo

Reconhecidas pela sua força, as mulheres brasileiras têm superado os homens no mundo dos negócios. Dos 18,8 milhões de pessoas à frente de empreendimentos formais em estágio inicial ou com menos de 42 meses de existência no Brasil, 53% são mulheres e 47%, homens (GEM, 2010).

Para Hisrich e Peters (2004), as características de empreendedores e empreendedoras são muito semelhantes, mas as mulheres se distinguem em termos de motivação, habilidades empresariais e histórico profissional. Os fatores do processo inicial de um negócio têm representações diferentes para homens e mulheres, especialmente em áreas que envolvem sistemas de apoio, fontes de recursos e problemas.

Segundo os autores, os homens habitualmente são movidos pelo impulso de controlar seus próprios destinos e se preocupam com resultados. De modo geral, homens e mulheres têm forte interesse e experiência na área de seu empreendimento. Alguns homens aproveitam o conhecimento adquirido em empregos anteriores para se inspirar e criar o seu próprio produto, dando início a um novo empreendimento. Já as mulheres frequentemente abandonam uma ocupação anterior com alto nível de frustração, em vez de experiência prática, o que torna mais difícil adaptar-se a uma nova situação. Muitas vezes, o que acaba por se tornar um empreendimento começa, para as mulheres, como uma busca pessoal e de autorrealização.

Hisrich e Peters (2004) conduziram uma pesquisa comparativa entre homens e mulheres, evidenciando as semelhanças e as diferenças relacionadas ao comportamento e à ação empreendedora, que são apresentadas sinteticamente no **Quadro 9**.

QUADRO 9: Empreendedorismo e gênero.

Características	Empreendedores	Empreendedoras
MOTIVAÇÃO	Realização — luta para fazer as coisas acontecerem Independência — autoimagem relacionada ao <i>status</i> obtido por seu desempenho na corporação não é importante Satisfação no trabalho advinda do desejo de estar no comando	Realização — conquista de uma meta Independência — fazer as coisas sozinha
PONTO DE PARTIDA	Insatisfação com o atual emprego Atividades extras na faculdade, no emprego atual, ou progresso no emprego atual Dispensa ou demissão Oportunidade de aquisição	Frustração no emprego Interesse e reconhecimento de oportunidade na área Mudança na situação pessoal
FONTES DE FUNDOS	Bens e economias pessoais Financiamento bancário Investidores Empréstimos de amigos e familiares	Bens e economias pessoais Empréstimos pessoais
HISTÓRICO PROFISSIONAL	Experiência na área de trabalho Especialista reconhecido ou que obteve um alto nível de realização na área Competente em uma série de funções empresariais	Experiência na área de negócios Experiência em gerência intermediária ou administração Histórico ocupacional relacionado com o trabalho
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE	Dá opiniões e é persuasivo Orientado para metas Inovador e idealista Alto nível de autoconfiança Entusiasmado e enérgico Tem de ser seu próprio patrão	Flexível e tolerante Orientada para metas Criativa e realista Nível médio de autoconfiança Entusiasmada e enérgica Habilidade para lidar com o ambiente social e econômico
HISTÓRICO	Idade no início do negócio próprio: 25-35 anos Pai autônomo Educação superior — administração ou área técnica (geralmente engenharia) Primogênito	Idade no início do negócio próprio: 35-45 anos Pai autônomo Educação superior — artes liberais Primogênita
GRUPOS DE APOIO	Amigos, profissionais conhecidos (advogados, contadores) Associados ao negócio Cônjuge	Amigos íntimos Cônjuge Família Grupos profissionais femininos Associações comerciais
TIPOS DE NEGÓCIO	Indústria ou construção	Relacionado à prestação de serviços — serviço educacional, consultoria ou relações públicas

FONTE: Hisrich e Peters (2004).

Conforme destaca o Relatório GEM (2009), enquanto as mulheres mostram maior predisposição a dedicar-se a áreas relacionadas ao setor de serviços, os homens apresentam inclinação para as áreas da indústria, da construção ou da alta tecnologia. Portanto, a tendência é de que as empresas menores sejam de propriedade feminina, o que significa que as oportunidades para as mulheres estão maiores do que nunca, dado que o setor de serviços é o que mais cresce no País.

O GEM (2010) salienta que, além do Brasil, apenas outros dois países registraram taxas de empreendedorismo feminino mais elevadas que as dos homens em 2009: Tonga, com 61%, e Guatemala, com 54%. Em ambos os países, a relação entre tamanho e população está num patamar bastante diferente do brasileiro; assim, é na posição relativa ao desempenho das americanas que o empreendedorismo feminino brasileiro, com classificação superior, mostra-se fortalecido pelos dados da pesquisa. Tais resultados sugerem que as brasileiras vêm praticando um empreendedorismo cada vez mais planejado e consistente. O estudo, focado apenas na atividade formal, constatou ainda que, dos empreendedores por oportunidade, 53,4% são mulheres e 46,6%, homens.

Os estudos teóricos mencionados neste capítulo levam a entender que o que move o empreendedorismo é a ação do indivíduo. Portanto, considera-se empreendedor a pessoa que antes de pôr em prática determinado negócio busca dentro de si mesma identificar todas as suas potencialidades, que depois pratica e aprimora constantemente, adaptando-se ao mundo e às necessidades do mercado. O que sustentará o futuro empreendimento será a vontade de criar e a sua própria motivação, advinda da certeza e do conhecimento adquiridos com toda a vivência que constitui o processo de desenvolvimento do empreendedor, e que independe de gênero.

Na comparação entre homens e mulheres empreendedores se evidencia, porém, a força feminina empregada na realização de um desejo, não por competição, mas para provar para si mesma a capacidade de criar ou gerir um empreendimento com afinco. Tal força parece derivar de algumas características que são inerentes ao ser mulher e que acompanham todo o seu processo de desenvolvimento.

Capítulo 2

A CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO SOB A ÓTICA DA ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA

O presente capítulo se dedica às principais teorias comportamentalistas relacionadas ao estudo da administração e, de modo mais específico, do empreendedorismo, linha também denominada Teoria das Novas Relações Humanas, que indicam o fator motivação como elemento principal na formação do caráter do indivíduo. A aplicabilidade dessas teorias facilita a percepção do processo de desenvolvimento do indivíduo empreendedor. Como já observado no Capítulo 1, à abordagem comportamentalista do empreendedorismo contrapõe-se, *grosso modo*, uma abordagem economicista, linha teórica que não serve de alicerce a este estudo.

A Teoria Comportamental é um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. A Escola das Relações Humanas surgiu da necessidade de humanizar e tornar democrática a administração, libertando-a dos conceitos rígidos característicos da Teoria Clássica. O psicólogo Elton Mayo observou, a partir de suas experiências realizadas durante o período de 1927 a 1932, que os trabalhadores não deveriam ser tratados isoladamente, mas, sim, como pessoas que fazem parte de grupos de trabalho, sujeitos à influência desses grupos e de toda a estrutura da organização. A partir daí, o indivíduo passa a ser considerado nos estudos da Administração como ser social, com objetivos e liberdade de escolha, orientado pelas regras e pelos valores do grupo informal de que faz parte (MAXIMIANO, 2006).

As teorias comportamentalistas escolhidas para fundamentar o presente estudo apresentam características que, na visão de sua autora, servem melhor como suporte ao tema do empreendedorismo, principalmente no que diz respeito aos estímulos que podem ativar a motivação interna, conduzindo o indivíduo à ação. Assim, neste capítulo serão abordadas a Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores (Motivação-Higiene), de Herzberg, a Teoria da Realização, de McClelland, e a Teoria das Expectativas, de Vroom.

No final do capítulo, é proposto um Modelo Dinâmico de Desenvolvimento do Empreendedor, inspirado no Modelo de Inteligência Empresarial de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), que aponta como principais fatores da formação do caráter empreendedor do indivíduo a visão e o comportamento.

2.1 Contribuição dos estudos comportamentalistas

Para Dolabela (2008a), os economistas foram os pioneiros na percepção da importância dos empreendedores, mas raramente os integram aos modelos clássicos de desenvolvimento econômico, fortemente estruturados com base em funções matemáticas e abordagens quantitativas, inadequadas para explicar o complexo comportamento empreendedor. Segundo o autor, só recentemente os sistemas de valores, que têm no empreendedor sua peça-chave, começaram a ser considerados elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico regional.

Compreender os mecanismos da motivação para o trabalho é essencial tanto no desenvolvimento do processo empreendedor quanto na realização das ações subsequentes, uma vez que a interação com pessoas, elemento crucial da atividade administrativa, vai além de técnicas e treinamentos, apoiando-se em questões subjetivas.

A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele (BERGAMINI, 1997, p. 24).

Maximiano (2007) salienta que a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou do ambiente. A motivação, portanto, é específica. Não existe um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre estar disposta a enfrentar qualquer tipo de situação. A motivação, assim, é uma característica individual, e, ao mesmo tempo, um processo complexo, influenciado por numerosos fatores. Ao lidar com a motivação de seus funcionários e das pessoas de forma geral, o empreendedor deve fugir dos raciocínios simplistas.

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. Isso impõe que as pessoas façam as coisas como querem e quando querem. Com relação à motivação, elas têm, na maioria das vezes, liberdade e autonomia própria. Entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa (BERGAMINI, 1997, p. 82-83).

As teorias motivacionais, que se preocupam em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e o processo que causa tais comportamentos, podem ser classificadas segundo suas duas diferentes abordagens. As teorias

cujo foco está em “o que” motiva o comportamento são chamadas teorias de conteúdo; já aquelas cujo foco está em “como” o comportamento é motivado são denominadas teorias de processo (SILVA, 2001).

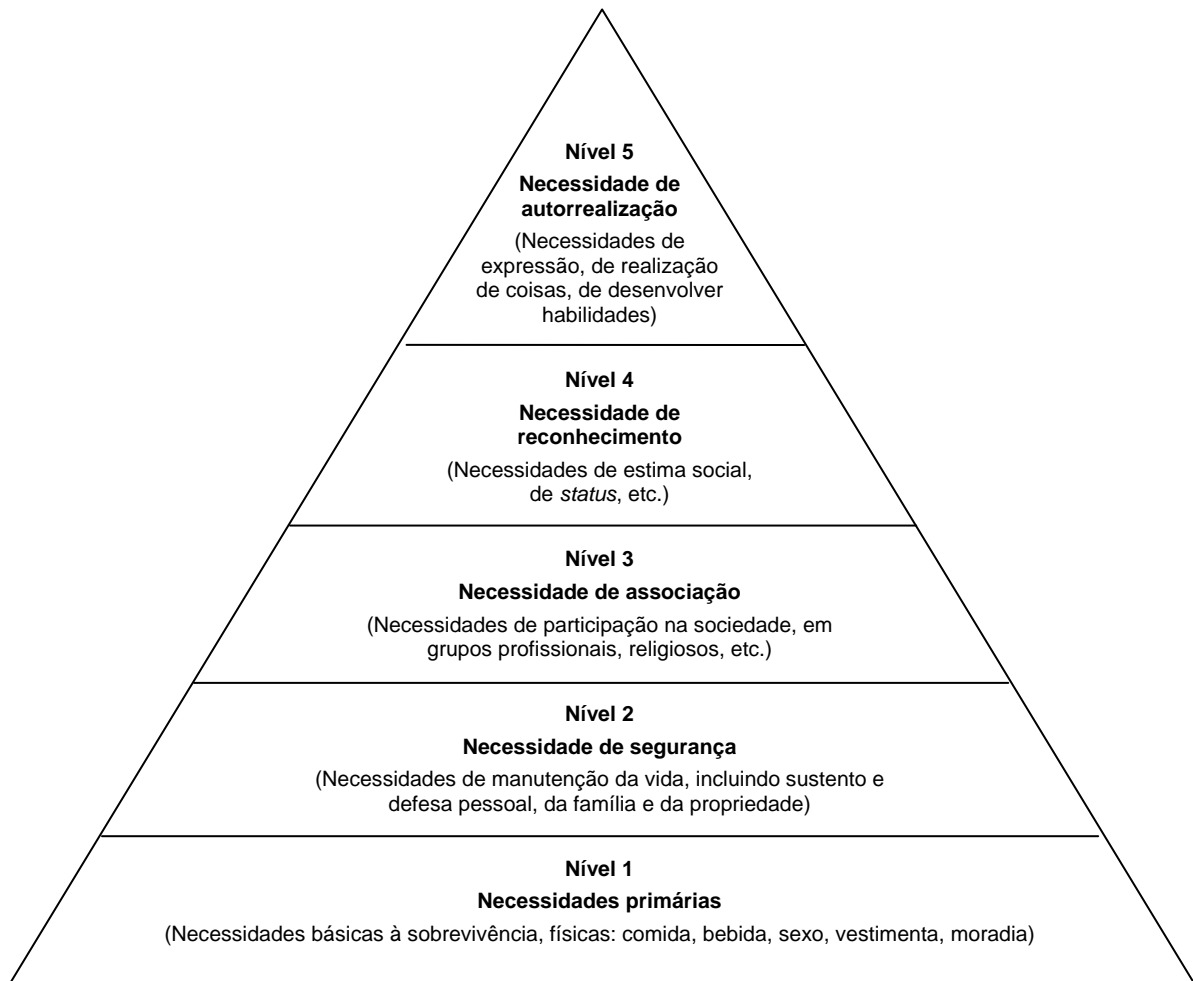
Segundo Chiavenato (2000), entre as principais teorias de conteúdo, existem duas que estabelecem a melhor maneira de explicar a motivação das pessoas. Uma delas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a outra é a Teoria da Motivação-Higiene, de Herzberg. Ambas constituem o fundamento das teorias motivacionais de conteúdo contemporâneas.

Maslow observou em seus estudos que as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores que precisam ser contemplados. Sempre que uma necessidade — estado de carência — é saciada pelo indivíduo, surge um novo motivo, que traz nova necessidade e exige das pessoas uma busca constante dos meios para satisfazer-se. Nisso reside um dos dilemas da economia clássica (MAXIMIANO, 2006).

Para reconhecer as necessidades na prática empreendedora, é útil trabalhar sobre um modelo teórico mais abrangente, como o desenvolvido por Abraham Maslow, que classificou as necessidades humanas em cinco níveis. Normalmente esse modelo é apresentado em forma de pirâmide — aliás, uma representação bastante útil para o empreendedor potencial, porque os degraus da pirâmide mostram também, de certa forma, o alcance da necessidade em número de consumidores ou o tamanho do mercado (FILION; DOLABELA, 2000, p. 33, 34).

A hipótese básica da Teoria da Hierarquia de Maslow é a de que as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: 1) fisiológicas, ou primárias; 2) de segurança; 3) de afeto, ou de associação; 4) de estima, ou reconhecimento; 5) de autorrealização.

A **Figura 1** representa os cinco níveis de necessidades propostos por Maslow e facilita a interpretação dos ambientes interno e externo, conduzindo a uma leitura mais clara de tendências, oportunidades e necessidades.

FIGURA 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow

FONTE: Filion e Dolabela (2000).

Maslow também sugeriu que as pessoas podem subir ou descer na hierarquia⁹. Em certas circunstâncias, o indivíduo passa a dar menor atenção a necessidades de ordem mais alta, como, por exemplo, a da estima. Assim, a perda de um emprego pode mudar a preocupação com a aquisição de habilidades relativas a uma tarefa respeitada, transformando-a no medo e na incerteza sobre como pagar as contas (HAMPTON, 1992).

De acordo com Maslow (2001), ocorre na vida motivacional de um indivíduo um contraste paralelo entre motivação de crescimento e motivação defensiva (homeostase, motivação por segurança, redução das dores e das perdas, etc.).

⁹ É preciso ressaltar que hoje em dia pode ocorrer simultaneamente a participação de uma pessoa em mais de uma faixa de necessidades a serem atendidas. Por exemplo, um emergente da Classe C pode estar sacrificando o atendimento de necessidades de sobrevivência para buscar um suposto nivelamento social, mediante o acesso ao tênis de marca ou ao uso excessivo de celulares, o que lhe remete diretamente ao endividamento.

Com as pessoas em processo de autorrealização podemos aprender qual poderia ser a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias. Estes indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios. O trabalho pode ser psicoterapêutico, psicológico (viabilizar o crescimento de pessoas sãs em direção à autorrealização). Isto, claro, é até certo ponto um relacionamento circular, isto é, se considerarmos, para início de conversa, pessoas razoavelmente saudáveis em uma organização razoavelmente boa, então o trabalho tende a melhorar as pessoas envolvidas, e assim por diante. Esta é a forma mais simples de dizer que o gerenciamento adequado da vida de trabalho de seres humanos, da forma como ganham seu sustento, pode melhorá-los e melhorar o mundo e, neste sentido, ser uma técnica utópica ou revolucionária (MASLOW, 2001, p. 1).

Pensando na busca do conhecimento como elemento motivacional, cabe lembrar que a atividade do empreendedor, segundo Dolabela (2003a), não se restringe à interação técnica com seu objeto de trabalho, mas envolve relações multiformes com a realidade. Por isso, como ressalta o autor, a busca do conhecimento não pode se limitar apenas a conteúdos científicos ou técnicos: o saber útil ao empreendedor também se refere à capacidade de representar a realidade de forma diferenciada e ao grau de congruência entre seu próprio eu e a realidade individualmente reconhecida. Quanto mais harmônica for essa relação, maior grau de confiança e de autoestima será alcançado.

De acordo com Degen (1989), ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, de pôr em prática ideias próprias: essas, porém, são características de personalidade e de comportamento nem sempre fáceis de ser encontradas.

Do mesmo modo que existe um movimento para ganhar a vida, também existe um movimento rumo ao chamado enriquecimento do trabalho — no sentido de conceber tarefas capazes de provocar o aparecimento de sentimentos de realização, orgulho e dignidade nas pessoas que as desempenham. Hampton (1992) diz que é necessária a mudança na direção desse segundo movimento.

De acordo com o autor, se a necessidade de estima começa a perder seu domínio sobre o indivíduo consciente, ele se eleva até o último nível remanescente — a necessidade de autorrealização. Essa necessidade é notoriamente difícil de descrever, mas sua essência é expressa por comportamentos que tendem a realizar e mostrar o potencial singular que existe em cada indivíduo.

As pessoas que conseguem a autorrealização são indivíduos que chegam muito próximo a viver de acordo com o seu pleno potencial de serem realistas, executores, amantes da vida e, de modo geral, exemplo das virtudes clássicas (HAMPTON, 1992, p. 56).

O **Quadro 10** apresenta um resumo das características identificadas por Maslow em pessoas de sucesso, que, em sua opinião, eram autorrealizadas.

QUADRO 10: Características de pessoas de sucesso.

Têm uma percepção mais eficiente da realidade e sentem-se mais à vontade com ela.
Aceitam-se a si próprias quase sem pensar nisso.
Seu comportamento é inafetado e natural.
Concentram-se nos problemas a sua volta.
Gostam de privacidade e tendem a manter-se afastadas.
Apreciam completamente os prazeres básicos da vida.
São fortemente éticas.
Tendem a ser sérias e pensativas, e pouco espontâneas.
São originais e inventivas.
Tendem a ser convencionais e se adaptam bem à cultura que as cerca.
Têm imperfeições e sentimentos normais, como as outras pessoas.

FONTE: Hampton (1992).

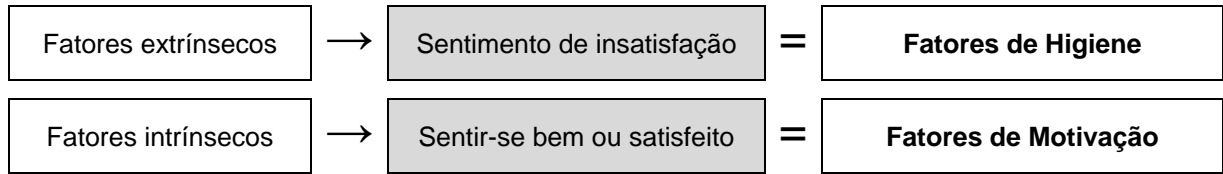
Segundo essa visão, a necessidade de autorrealização ou de crescimento distingue-se das outras, uma vez que a busca pela autorrealização não se extingue. Quanto maior for a satisfação experimentada por uma pessoa, maior importância será dada a sua necessidade.

Outra teoria motivacional, a da Motivação-Higiene, de Frederick Herzberg, teve forte influência sobre o pensamento administrativo a partir da segunda metade do século XX (HAMPTON, 1992). Para Chiavenato (2000), porém, trata-se de uma teoria dos determinantes de satisfação e insatisfação, e não propriamente de uma teoria de motivação.

Silva (2001) destaca que a Teoria da Motivação-Higiene, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, foi derivada da análise de “incidentes críticos” resultantes de entrevistas com muitas pessoas, em diferentes empresas e países, a respeito do que provocava satisfação ou insatisfação no trabalho — aquilo de que as pessoas gostavam ou não gostavam em seu trabalho, tanto no emprego atual quanto em empregos anteriores.

Os resultados dessas entrevistas são sintetizados na **Figura 2**.

FIGURA 2: Resultados das entrevistas de Herzberg.



FONTE: Silva (2001).

Mediante suas análises, Herzberg percebeu que quando as pessoas falavam de insatisfação com o trabalho tratava-se de fatores extrínsecos e, quando se referiam à satisfação, estavam falando de fatores intrínsecos. Denominou, então, esses fatores, respectivamente, fatores de higiene e fatores de motivação (SILVA, 2001). Essa teoria pode ser aplicada ao estudo do comportamento empreendedor, com o propósito de identificar potenciais a serem desenvolvidos, assim como fatores que podem impedir o desenvolvimento desses potenciais.

Para Maximiano (2006), a teoria de Herzberg esclarece que satisfação não é o mesmo que motivação, uma vez que o ambiente de trabalho produz apenas satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho.

O autor salienta que apenas o conteúdo do próprio trabalho é capaz de produzir motivação para sua execução. Em outras palavras, o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que são executadas estão relacionados com os fatores motivacionais ou intrínsecos. Esses fatores estão sob o comando do indivíduo, e estabelecem relação com o que ele faz. Envolvem sentimentos de autorrealização e reconhecimento profissional, e por isso são os fatores geradores da motivação; são a “força” interna que conduz o indivíduo à ação.

Já as condições oferecidas pelo ambiente de trabalho, como, por exemplo, os tipos de supervisões recebidas no serviço, a natureza das relações interpessoais, os benefícios, o próprio salário, estão relacionadas aos fatores higiênicos ou extrínsecos. Esses fatores são externos à tarefa, portando podem causar um sentimento de insatisfação e reprimir a motivação do indivíduo.

Portanto, a teoria de Herzberg postula que o princípio da motivação está no trabalho e não no ambiente, conforme ilustra a **Figura 3**.

FIGURA 3: Fatores que influenciam o desempenho no trabalho.

FONTE: Maximiano (2007).

A satisfação e a insatisfação são duas dimensões separadas, e não extremos opostos de uma mesma dimensão. A satisfação é afetada pelos fatores de motivação e a insatisfação, pelos fatores de higiene. Os fatores de higiene não têm poder para motivar, porque conseguem apenas satisfazer necessidades que estão relativamente bem atendidas para muitos empregados. Já os fatores de motivação podem motivar porque atendem a necessidades que não estão bem atendidas para muitos empregados (HAMPTON, 1992).

De acordo com Silva (2001), existem duas alternativas, quando as forças atuantes numa pessoa são bloqueadas antes do alcance de uma meta desejada: a frustração ou um comportamento construtivo. Esta segunda, a reação positiva ao bloqueio de uma meta desejada, pode tomar duas formas, que são apresentadas no **Quadro 11**.

QUADRO 11: Reação positiva ante os obstáculos.

Solução do problema	Remoção de barreira que impede que a meta seja alcançada. Ex.: conserto de um equipamento danificado.
Reestruturação ou compensação	Substituição de uma meta por outra, alternativa, mesmo que de mais baixa ordem. Ex.: buscar outro emprego para complementar a renda, por não ter saído a promoção esperada.

FONTE: Silva (2001), *adaptado*.

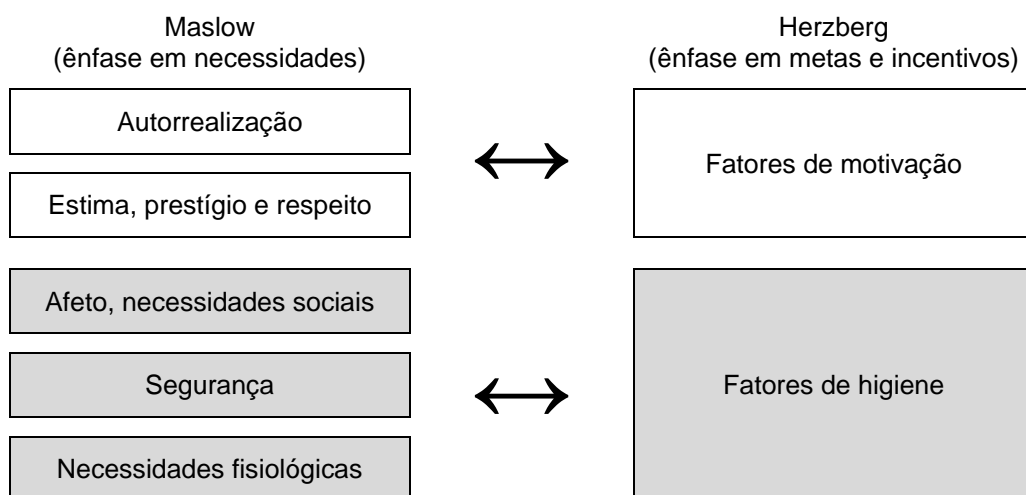
Maximiano (2007) explica que as necessidades não atendidas, que têm como resultado a frustração, podem constituir um impulso poderoso para a ação humana, gerando diversos tipos de comportamentos negativos.

A ambição dos empreendedores de vencer todas as barreiras e dificuldades para o desenvolvimento de seu empreendimento, inclusive todos os empecilhos estatizantes, é decorrente de sua necessidade de realização (DEGEN, 1989).

Tanto Maslow quanto Herzberg tendem a simplificar em suas teorias o processo motivacional: enfatizam o mesmo conjunto de relacionamentos e tratam do mesmo problema. Essas teorias revelam pontos de ligação: os fatores higiênicos de Herzberg representam as necessidades primárias de Maslow; e os fatores motivacionais de Herzberg podem ser comparados às necessidades secundárias de Maslow.

Desse modo, os modelos apresentam semelhanças marcantes. Como resultado, a justaposição dos dois modelos aponta para um sentido lógico e interessante de observar, como ilustrado na **Figura 4**.

FIGURA 4: Comparativo entre a hierarquia das necessidades de Maslow e os fatores de motivação-higiene de Herzberg.



FONTE: Silva (2001).

Algumas pessoas têm um desejo intenso de realização, enquanto outras parecem desinteressadas. Na década de 1960, após mais de vinte anos de estudos sobre o assunto, o

psicólogo David McClelland, docente da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, propôs a Teoria da Realização, também denominada Teoria do Conteúdo ou Teoria das Necessidades Adquiridas. O autor parte do pressuposto de que existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas, tão logo o indivíduo interage com o ambiente (SILVA, 2001).

David McClelland encontrou na história a razão para a existência de grandes civilizações. Segundo ele, os heróis nacionais seriam tomados como modelo pelas gerações seguintes, que imitariam os seus comportamentos, e, a partir daí, se capacitariam a superar obstáculos e a aumentar os limites do possível. McClelland concluiu que um povo estimulado por tais influências desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal. Definiu então os empreendedores voltados para a autorrealização. [...] Outros autores estudaram a necessidade de autorrealização, mas não conseguiram estabelecer conexões entre esta e o sucesso dos empreendedores. Por outro lado, vários pesquisadores consideram a teoria de McClelland inadequada, alegando que a necessidade de autorrealização não pode ser tomada como definidora da motivação para empreender, pois é definida por valores mutáveis, existentes em uma dada sociedade e em um dado momento (DOLABELA, 2008a, p. 68-69).

McClelland começou a desenvolver sua metodologia para o Seminário Empretec¹⁰, criado pela Organização das Nações Unidas (ONU). Ele identificou um elemento de comportamento marcante nos empresários bem-sucedidos, ao qual deu o nome de “motivação da realização”, ou “impulso para melhorar” (SEBRAE-SP, 2010).

Testada em mais de quarenta países até o final da década de 1970, a proposta original de McClelland apresentou resultados positivos na criação e ampliação de empresas, mas sofreu algumas críticas, por estar demasiadamente centrada no pensamento ocidental. Em consequência disso, iniciou-se em 1982 um projeto para identificação e análise de padrões mais abrangentes de comportamento, a fim de criar meios mais eficazes de seleção e capacitação de empresários. Para esse trabalho, uniram-se a Usaid (Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos), a MSI (Management Systems International) e a empresa de consultoria de McClelland, a E A Mc Ber & Company. Durante a criação do curso baseado na proposta de McClelland e nessas pesquisas, a ONU estudou as principais características dos empreendedores de sucesso em 34 países e, com isso, evidenciou dez traços do comportamento do empreendedor comuns a empresários bem-sucedidos em diferentes contextos culturais. A partir daí, foram desenvolvidos e testados instrumentos de seleção e treinamento que incrementam algumas ou todas as particularidades apuradas pela pesquisa (SITE DO EMPREENDEDOR, 2010).

¹⁰ O Empretec é um seminário que tem por objetivo desenvolver e fortalecer nos participantes características de comportamentos empreendedores. Desenvolvido pela ONU, o seminário foi trazido para o Brasil pelo Sebrae em 1992, e realizado pela primeira vez no País em Porto Alegre (RS).

De acordo com Dolabela (2008a), a grande contribuição de McClelland é ter esclarecido que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, o que, em muitos casos, tem influência sobre a motivação que leva alguém a ser empreendedor. Para Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), numerosas maneiras de analisar o comportamento humano têm implicações sobre o estudo do empreendedorismo, mas as mais relevantes foram as postuladas por McClelland e por John W. Atkinson, docente da Universidade de Michigan, que, unidos a outros pesquisadores, procuraram entender a motivação individual.

Segundo Hampton (1992), boa parte da pesquisa sobre a motivação não ficou livre de premissas questionáveis sobre a hierarquia das necessidades e de distinções problemáticas entre fatores de motivação e de higiene.

Apesar do valor que têm as teorias das necessidades na compreensão da motivação, nem Maslow, nem Herzberg, nem McClelland, nem qualquer outro teórico ou estudo posterior oferece uma teoria completa da motivação. Outro aspecto da motivação que deve ser incluído é o que se poderia chamar “seu lado mental”. Os psicólogos falam de percepção e cognição. Os gerentes, ao falar do mesmo processo, falam de ver e pensar. A importância desses processos na motivação advém da incapacidade dos desejos ou necessidades, por si só, motivarem o comportamento. Uma necessidade insatisfeita, ou combinação de necessidades, pode fazer com que algo ou uma atividade, que satisfaz, pareça atraente a você. Porém, sua força ou esforço necessário para desempenhar aquela atividade será maior ou menor, dependendo de suas convicções e expectativas sobre as chances de que suas ações levarão ao resultado que você espera (HAMPTON, 1992, p. 70-71).

O próprio Hampton considera, no entanto, que o trabalho que maior impacto teve sobre a bibliografia administrativa foi o de McClelland, que identificou três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente: a de poder, a de realização e a de afiliação, apresentadas no **Quadro 12**.

QUADRO 12: Necessidades secundárias ou adquiridas socialmente.

<p>Necessidade de realização É a necessidade de se destacar e de obter uma realização pessoal mensurável</p>	<p>Uma pessoa compete contra um padrão autoimposto que não envolve a competição com outras pessoas; O indivíduo estabelece objetivos realistas e desafiadores; O indivíduo gosta de obter <i>feedback</i> de desempenho.</p>
<p>Necessidade de poder É a necessidade de influenciar outras pessoas e de atingir um “objetivo de influência”</p>	<p>A meta da motivação do poder é “sentir-se poderoso”; As pessoas obtêm ou tentam obter o poder de várias formas.</p>
<p>Necessidade de afiliação É a necessidade de obter um objetivo de “afiliação”</p>	<p>Procura em particular um relacionamento agradável com outra pessoa; Aprecia a amizade.</p>

FONTE: Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), *adaptado*.

Outra teoria comportamentalista, a Teoria da Expectativa, de Vroom (MAXIMIANO, 2006), é um modelo contingencial de motivação, fundamentado na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Vroom rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais e a não existência de um método universal para motivar pessoas. No entanto, limita-se exclusivamente à motivação para produzir.

Maximiano (2006) salienta que o nível de produtividade individual observado por Vroom depende de três forças básicas, que atuam dentro do indivíduo e influenciam seu nível de desempenho: expectativa, instrumentalidade e valência.

Maitland (2000) explica que foi tomando por base a pirâmide das necessidades e a Teoria dos Dois Fatores que Vroom formulou sua Teoria da Expectativa, ilustrada na **Figura 5**.

FIGURA 5: Teoria da Expectativa, de Vroom.



FONTE: Maitland (2000).

Vroom identificou dois componentes da motivação: 1) os desejos individuais e 2) as expectativas de alcançá-los (MAITLAND, 2000). Ele utilizou o termo “valência” para descrever o nível de um desejo em particular, a que Silva (2001) chama o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa.

Para Silva (2001), o conceito de força de Vroom é essencialmente equivalente ao de motivação. Expectativa e valência combinam-se de forma multiplicativa para determinar a motivação. Nesse sentido, se a expectativa, a valência ou as duas equivalerem a zero, não haverá motivação.

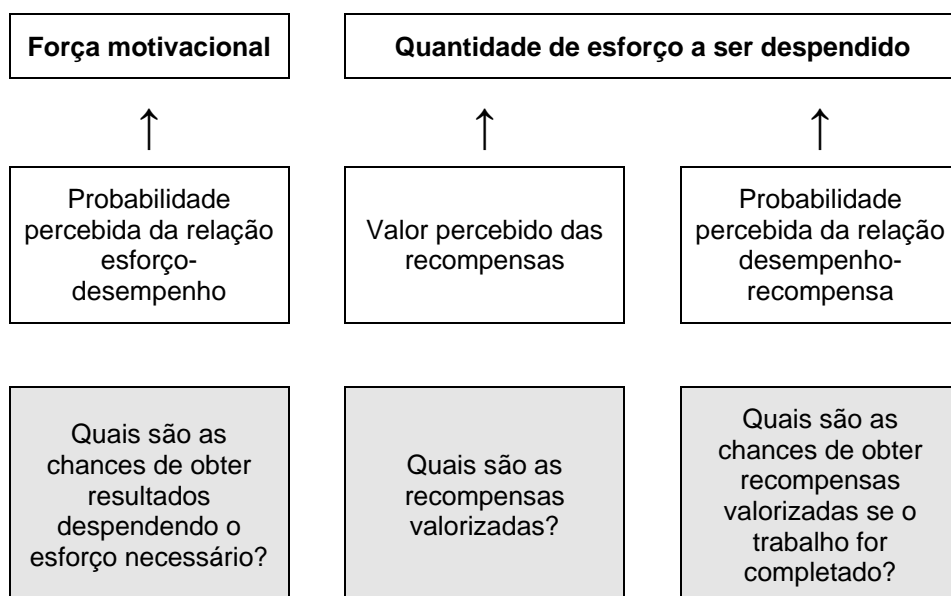
De acordo com os estudos de Vroom, um alto nível de valência sinalizava um desejo forte, enquanto um baixo nível de valência indicava que o desejo tinha menor importância para a pessoa, ou seja, era uma razão pouco provável de motivação. No entanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito (MAITLAND, 2000).

Para Silva (2001), identificar os resultados potenciais ou as recompensas que podem ser alcançadas no trabalho é indispensável ao indivíduo, refletindo a força do desejo de uma pessoa ou a atração para o resultado de um particular curso de ação. O autor também esclarece que a expectativa refere-se ao relacionamento percebido entre um dado nível de esforço e um dado nível de desempenho, ou seja, a crença de que o esforço conduzirá o indivíduo ao bom desempenho.

As crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional, segundo a interpretação da teoria de Vroom (MAXIMIANO, 2006).

Para Silva (2001), a teoria da expectativa assume que as pessoas são tomadoras de decisões, escolhendo entre várias alternativas e selecionando aquela que é mais desejável no momento. Partindo dessa premissa, a motivação depende da situação enfrentada pelas pessoas e de como tal situação satisfaz seus desejos. A **Figura 6** representa um modelo básico de expectativa.

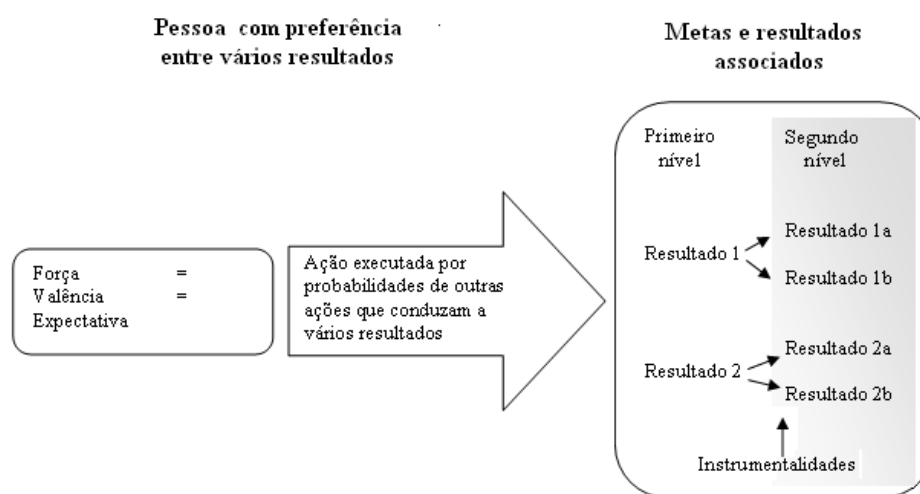
FIGURA 6: Modelo básico aplicado de expectativa.



FONTE: Silva (2001).

De modo geral, diz Silva (2001), quanto mais as pessoas sentem que o nível de desempenho conduzirá ao resultado desejado, mais dispõem esforços para atuar nesse nível. Com base nesse conceito, o autor apresenta um modelo geral de comportamento elaborado a partir dos estudos de Vroom — **Figura 7**.

FIGURA 7: Modelo motivacional de Vroom.



FONTE: Silva (2001).

Ainda de acordo com o autor, o esforço só será despendido se a pessoa acreditar ou sentir confiança de que tal esforço a levará a algum nível de desempenho. Nessa perspectiva, o nível de desempenho é altamente importante para a obtenção dos resultados desejados, os quais têm valência positiva.

2.2 Educação e empreendedorismo

Por mais que se possam reconhecer características inatas em indivíduos empreendedores, a educação mostra-se ligada ao empreendedorismo em todos os níveis. É a partir da educação que o indivíduo desenvolve seus valores e adere a princípios de ética e cidadania. Nas instituições de ensino o aluno se prepara para enfrentar o mercado de trabalho, dotando-se de autonomia e criatividade, dos quais se valerá para encarar os desafios da sociedade capitalista e os efeitos da globalização.

O Relatório GEM 2008 destacou a importância da relação entre educação e empreendedorismo, dando especial atenção ao processo educativo como elemento primordial na capacitação do empreendedor. Entretanto, a maioria dos empreendedores no Brasil não recebe qualquer tipo de instrução relacionada à abertura de um novo negócio, seja na educação formal, seja na educação informal. Esse fato expõe mais um aspecto da grande fragilidade do sistema educacional do País, em todos os níveis de ensino, tanto em termos de infraestrutura quanto na formação de profissionais dotados de mecanismos facilitadores do desenvolvimento da atividade empreendedora.

O desafio das instituições de ensino, conforme Souza e Castro-Lucas (2008), é capacitar os docentes para que possam, efetivamente, prover os cidadãos de autonomia na tomada de suas próprias decisões, atendendo às demandas provenientes das novas tecnologias aplicadas à educação e à obtenção do conhecimento e também da exclusão social e das desigualdades de desenvolvimento, típicas de um processo de mudança socioeconômica e política. Dessa forma, a questão central vai além da preocupação com a construção do conhecimento e remete para a importância de se criar um ambiente propício ao desenvolvimento de competências, capaz de tornar as pessoas hábeis no processo de planejar suas ações com criatividade e inovação.

Segundo Colenci Jr. e Padroni (2008), as mudanças organizacionais e mercadológicas vêm provocando nas pessoas um crescente interesse pela busca do conhecimento, que é inerente ao ser empreendedor. Nesse contexto, é necessário o emprego das melhores práticas na disseminação e na aplicação da cultura empreendedora, com estratégias competitivas adaptadas às necessidades do mercado.

De acordo com Dolabela (2008b), todo indivíduo pode agir como empreendedor dentro da organização em que trabalha e que não lhe pertence. Para tanto, precisa aprender a conceber visões que permitam estruturar seus projetos e criar um quadro positivo para dar coerência a suas realizações.

O autor afirma que muitas escolas e instituições de ensino ainda adotam o sistema tradicional, preparando os jovens para uma falsa realidade, um mundo ultrapassado. No passado, o mercado ainda era visto como um “banco de empregos”, mas hoje é fundamental que o indivíduo construa seu espaço.

Em razão das grandes transformações por que vem passando o mercado de trabalho e das mudanças de paradigmas nas últimas décadas, o conceito tradicional de estabilidade torna-se obsoleto. Em consequência disso, estará à frente aquele que se mantiver em movimento, na busca do conhecimento e do aprimoramento constantes.

Dolabela (2003b) defende que o empreendedorismo comece a ser adotado ainda na pré-escola, sendo crucial para o desenvolvimento dos potenciais e para a descoberta de habilidades.

A cidade de São José dos Campos (SP) é conhecida como exemplo de cidade empreendedora, possuindo um programa bem desenvolvido para trabalhar essa cultura na educação de jovens e crianças. O empreendedorismo é oferecido como disciplina aos 45 mil alunos de suas escolas públicas desde os primeiros anos escolares. A disciplina é adotada a partir dos três anos de idade, e as crianças aprendem o tema também na prática, com oficinas de trabalho.

Em 1993, Dolabela (2008b) implementou, inicialmente em Minas Gerais, a metodologia da Oficina do Empreendedor, voltada para estudantes dos cursos técnicos e universitários, com o objetivo de fazer que as escolas se interessassem por formar pessoas capazes de criar suas próprias oportunidades, em vez de gerar empregados para um trabalho cada vez mais escasso. Atualmente, a Oficina é oferecida em mais de 200 instituições de ensino médio e superior em todo o País.

A Oficina do Empreendedor é simples e acessível, permitindo que professores de segundo e terceiro graus, de todos os ramos do conhecimento, criem um ambiente em sala de aula em que o aluno possa aprender sozinho, gerando um conhecimento específico que se traduzirá na empresa que poderá vir a criar, baseada em seus sonhos.

Para Dolabela (2008a), não é possível dar uma direção ao aluno para que ele seja um empreendedor empresarial, mas para que seja empreendedor em sua forma de ser. Abrir uma empresa deve ser uma escolha do aluno, mas ele também poderá optar por outras atividades dentro de organizações já existentes.

A realidade atual das organizações exige que o indivíduo aprenda a praticar o autoconhecimento, o que lhe permitirá descobrir como utilizar seus potenciais. As pessoas devem aprender a conhecer, desenvolver e ter o domínio de habilidades como a agilidade, a flexibilidade, a interação com o outro e o respeito às diversidades, além do pensamento

estratégico e inovador, pronto para prover uma nova direção a possíveis problemas (COLENCI JR.; PADRONI, 2008).

Outro aspecto a ser considerado no desenvolvimento do potencial empreendedor é a construção da visão, uma vez que, como lembra Dornelas (2008b), uma ideia, sozinha, não vale nada. Colenci Jr. e Padroni (2008) e Filion e Dolabela (2000) afirmam que o que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma ideia revolucionária, mas o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber atendê-la.

As pequenas e microempresas estão contextualizadas num ambiente de comunidade e de intensas relações sociais, em que amizades e negócios caminham lado a lado. Grandes ideias surgem em ambientes informais e de convívio social, nos quais funcionários e familiares, envolvidos com a rede, participam do processo mediante trocas de informações e sugestões. Dolabela (2003b), como já foi dito, caracteriza esse ambiente como uma oficina do empreendedor, sugerindo-o como metodologia para a educação e para a prática do empreendedorismo¹¹.

Para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), as capacidades de gerar conhecimentos, inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento. Os autores caracterizam a importância da sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo, conjunto de fatores a que chamam inteligência empresarial, ilustrada na **Figura 8**.

FIGURA 8: Modelo de Inteligência Empresarial.



FONTE: Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) – COPPE/UFRJ, apud Cavalcanti; Gomes; Pereira (2001), *adaptado*.

¹¹ Para Dolabela (2008a), a primeira motivação para empreender decorre das relações familiares; ao iniciar seu trajeto em direção ao sonho, o empreendedor buscará relações que possam contribuir para seu aprimoramento e realização. O autor considera um momento crucial aquele em que o empreendedor começa a perceber suas amizades como produtos sociais dos quais necessita para seu desenvolvimento e para pôr em prática seus anseios.

Schumpeter (1985) enfatiza a necessidade de formar um novo profissional para atender aos desafios da competitividade global e da eficiência tecnológica, identificando esse elemento humano com a figura de um empreendedor contínuo e inovador, dada a importância da inovação como um dos suportes desse processo.

Com base nas considerações feitas pelos vários teóricos até aqui citados, a autora desta pesquisa sugere um modelo para o desenvolvimento dinâmico do empreendedor, apresentado na **Figura 9**, inspirado no Modelo de Inteligência Empresarial de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001). No modelo proposto, a visão e o comportamento são indicados como os principais fatores da formação do caráter empreendedor do indivíduo.

FIGURA 9: Modelo de Desenvolvimento Dinâmico do Empreendedor.



Filion (2000) aborda as dez principais atividades críticas do empreendedor, com suas características, qualidades, competências e os aprendizados que são inerentes à prática empreendedora. As dez atividades são apresentadas a seguir, como dez passos de um aprendizado para o empreendedorismo.

1) **Identificar oportunidades.** O empreendedor precisa estar atento a tudo o que está a sua volta. Portanto, ser e agir como empreendedor consiste, em primeiro lugar, em saber identificar oportunidades de negócios. *Característica:* Intuição. O empreendedor reconhece o seu potencial, por isso, busca conhecer com afinco um setor de seu interesse. A intuição é o resultado de uma atitude de reflexão, portanto, quanto mais praticada, maior será a chance de obtenção de sucesso. *Competência:* Pragmatismo. Pessoas que trilham este caminho especializam-se em identificar tudo o que pode ser útil. Não se limitam ao que já

existe. *Aprendizado*: Análise setorial. Os empreendedores de sucesso dedicam parte de seu tempo a colher informações sobre seus clientes, a fim de conhecer e identificar seus gostos e necessidades. Isso facilita perceber nichos de mercado e criar vantagem competitiva.

2) **Conceber visões.** É o principal fator de distinção do empreendedor, quando comparado a outros profissionais, dentro ou fora das empresas. Enquanto a maioria das pessoas evolui em sistemas gerados por outros indivíduos, o empreendedor identifica seu nicho, define o lugar onde pretende atuar e concebe e instala a organização. O intraempreendedor tem o mesmo comportamento. *Características*: Imaginação, independência, paixão. A criatividade pode ser exercitada, e a paixão, além de manter a motivação, age como estímulo para o alcance dos objetivos. É o combustível que mantém o entusiasmo e a vivacidade do empreendedor. *Competência*: Pensamento sistêmico. É a capacidade de detectar fios condutores, com o propósito de organizar o conjunto de atividades. Exige da pessoa uma reflexão sobre o que quer fazer e como quer fazer. *Aprendizado*: Avaliação dos recursos. A concepção de visões implica que se leve em conta todos os recursos existentes, humanos, materiais, técnicos, tecnológicos ou financeiros. O objetivo é definir quais serão necessários. Quanto mais experiência tiver o empreendedor, mais fácil será a avaliação.

3) **Tomar decisões.** Decidir implica saber calcular. No mundo dos negócios, tudo o que se faz precisa estar ligado à ideia de lucro, pois a empresa não sobreviverá se não for rentável. Quanto maior a experiência numa determinada atividade, melhor será a otimização dos recursos. A todo instante surgem situações que podem representar riscos para a sobrevivência do negócio, e o empreendedor precisa estar preparado e saber refletir, pois esses eventos exigem velocidade na tomada de decisões. *Características*: Julgamento, prudência. O empreendedor imagina, mas é preciso avaliar e prever as consequências de suas ações. Isso requer flexibilidade de espírito, discernimento e bom senso. Os empreendedores bem-sucedidos praticam a prudência, procurando minimizar os riscos ao tomar decisões. *Competência*: Visão. O processo visionário começa pelo máximo de conhecimento sobre o que já existe no setor e prossegue com a elaboração de diferentes cenários sobre o que será possível fazer na atividade escolhida. *Aprendizado*: Informação, risco. A informação é a matéria-prima da decisão, o que supõe desenvolver um método de trabalho para coletar e tratar a informação. É fundamental saber separar informação circulante de informação estruturante. Para sobreviver, é preciso reduzir o risco nas tomadas de decisões.

4) **Realizar visões.** O empreendedor sabe como sair do sonho e passar para a ação. Muitas vezes, ele passa a impressão de que age antes de pensar. Na verdade, isso ocorre porque sabe se organizar para agir e realizar suas visões. *Características:* Constância, tenacidade. O empreendedor de sucesso é ativo, criativo e curioso, não se prende à criação de uma ideia, parte para a execução e evita a dispersão. Seu sucesso depende de focar um objetivo e sempre trabalhar com método. *Competência:* Ação. O empreendedor gosta de ação e se realiza nela, é motivado pelo que acredita que pode ser transformado em algo concreto, tem autoconfiança suficiente para chegar a seu objetivo. *Aprendizado:* *Feedback.* Realizar uma visão não consiste em seguir um plano rígido e engessado. Sua realização necessita de ajustes contínuos; portanto, é decisivo que se estabeleça um sistema de *feedback*.

5) **Acompanhar as tendências tecnológicas.** É quase impossível, hoje, imaginar um negócio que não recorra a alguma tecnologia. É preciso que o empreendedor esteja atento e se adapte ao uso de novos equipamentos. *Características:* Habilidade. Independentemente da atividade escolhida, é necessário que o empreendedor tenha alguma habilidade específica. Ao contrário dos artesãos, que são dotados de um saber prático específico e são os reais produtores quando iniciam um empreendimento, os que não são artesãos precisarão dominar pelo menos o funcionamento de ferramentas tecnológicas básicas. *Competência:* Polivalência. Ao iniciar um negócio, o empreendedor precisa fazer praticamente tudo sozinho: gestão, vendas, negociações, etc. *Aprendizado:* Técnica. Além de dominar o essencial da técnica da área escolhida, é necessário que o empreendedor se mantenha informado sobre a evolução tanto dos equipamentos específicos quanto da tecnologia ligada ao setor de atividades.

6) **Comprar.** O sucesso pode depender também de saber comprar. Como essa atividade terá influência direta sobre a formação de preço e as práticas de mercado, é uma questão que não pode ser negligenciada. *Características:* Perspicácia. Comprar, tal como outras atividades ligadas à gestão de uma pequena empresa, requer do empreendedor um método de trabalho que o force a pensar com clareza, perspicácia e precisão sobre cenários futuros. *Competência:* Negociação. Negociar exige conhecimento dos elementos em jogo, criatividade, poder de persuasão e muita flexibilidade. Numa negociação, por princípio, é preciso que todos ganhem ou, pelo menos, que tenham a impressão de ganhar. *Aprendizado:* Diagnosticar. Saber traçar um diagnóstico é essencial para empreender. Para comprar, é preciso compreender o conjunto negociado e suas diferentes partes; o que é comprado e o preço pago determinam os lucros. Por mais imediato que seja o uso de um produto, isso condicionará o sucesso da empresa no futuro.

7) **Lançamento no mercado.** É o teste final que confirma ou invalida a visão concebida pelo empreendedor. É o momento em que esse indivíduo descobrirá se sua ideia atende a uma necessidade do mercado e se o mercado oferece o potencial esperado. O lançamento no mercado é ao mesmo tempo uma ciência e uma arte, que o empreendedor precisa conhecer e dominar. *Características:* Diferenciação, originalidade. O diferencial e a originalidade começam na atitude mental do empreendedor, no modo de perceber a si mesmo, e se expressam posteriormente em tudo o que faz. *Competência:* Integração. Semelhante ao que é necessário para desenvolver o processo visionário, o lançamento no mercado requer, além das competências ligadas à concepção, também a capacidade de integração. É preciso que o empreendedor desenvolva o hábito de interligar um grande número de elementos diversos e saiba transformá-los em um todo coerente. *Aprendizado:* Marketing, gestão. O lançamento no mercado não é uma atividade de gestão como outra qualquer. É o núcleo em torno do qual se organizam todas as demais atividades de gestão, e, se não funcionar, nada mais funcionará. É preciso dominar e saber organizar as atividades do chamado marketing mix-4 (produto, preço, ponto e promoção).

8) **Vender.** Geralmente, é uma atividade que a maioria dos jovens empreendedores tem dificuldade para dominar, mas que é vital e, pelo menos no início, deve ser realizada pelo próprio empreendedor. Este não vende apenas seus produtos/serviços, mas a própria empresa e suas habilidades, que são destinadas todos os dias a clientes, investidores, fornecedores, empregados, gerentes de banco e até membros da família. *Características:* Flexibilidade. Para vender, é vital permanecer atento ao mercado, ter flexibilidade, saber se adequar às pessoas e às circunstâncias, ter sensibilidade em relação ao ambiente e capacidade de ajuste. *Competência:* Adaptação. Adaptar-se às pessoas e às circunstâncias faz toda a diferença. Uma simples alteração no modo de apresentar um produto pode levá-lo a tornar-se mais atraente para um público-alvo. *Aprendizado:* Conhecer o cliente. O empreendedor é um aprendiz em constante desenvolvimento, e uma empresa é um sistema de satisfação do cliente. Isso diz respeito a vendas. Essa atividade exige profundo conhecimento das necessidades e expectativas do cliente.

9) **Cercar-se das pessoas certas.** Para crescer profissionalmente, é necessário que o empreendedor esteja cercado de pessoas que possam contribuir para seu aprimoramento. Para isso, ele deve ser capaz de atrair pessoas competentes, às quais possa pedir sugestões e das quais possa colher opiniões. *Características:* Julgamento, discernimento. O empreendedor frequentemente trabalha com situações novas e não dispõe de modelos aos quais recorrer. Ele

deve desenvolver a capacidade de discernir e julgar, por meio de perguntas e respostas, e refletir a fundo sobre as diversas maneiras de estruturar as tarefas, para, só então, escolher as pessoas competentes para realizá-las. *Competência:* Comunicação. É essencial que o empreendedor seja um bom comunicador; faz parte de seu processo de desenvolvimento saber se expressar e principalmente saber ouvir. *Aprendizado:* Gestão de pessoas. Para atrair pessoas competentes, confiáveis e complementares, é preciso que o empreendedor esteja familiarizado com o gerenciamento de recursos humanos, em particular no que se refere à identificação de mão de obra qualificada e à inserção de novos funcionários na empresa. O empreendedor também é líder, e a liderança começa pelo exemplo.

10) **Delegar.** *Características:* Prever e planejar. Escolher as pessoas que serão contratadas, assim como os fornecedores, é uma das tarefas mais complexas para o empreendedor. É indispensável que a projeção de longo prazo, a previsão e uma certa sabedoria estejam presentes. O empreendedor deve ser capaz de olhar com clareza para além dos limites imediatos. *Competência:* Relações, equipe. Para crescer e se fixar no mercado, é preciso pensar em formar uma equipe de pessoas competentes, responsáveis e comprometidas com o que fazem, e manter uma boa rede de relações de negócio. *Aprendizado:* Gestão operacional. Quanto mais voltado o empreendedor estiver para a inovação, maior será sua tendência a trabalhar com novas ideias e a mandar fazer, delegando ou terceirizando. A gestão dos fornecedores terceirizados se torna um elemento que o empreendedor precisa aprender a administrar.

2.3 Comportamento e ação empreendedora

Para Filion (2000), não existe receita nem resposta pronta que incentive o indivíduo à prática empreendedora. O autor enfatiza que ser e agir como empreendedor consiste, antes de qualquer iniciativa, em dispor de uma estrutura de pensamento sistêmico e visionário. A visão, para o empreendedor, é uma imagem, projetada no futuro, do lugar que ele sonha ver ocupado por seus produtos no mercado e da organização necessária para alcançar tal objetivo.

Ao agir em busca de realização do sonho, os empreendedores identificam conhecimentos e capacidades que devem ser priorizadas; a aptidão a mobilizar tais habilidades para realizar seus propósitos é chamada de *competência empreendedora*

(DOLABELA, 2008a). Filion (2000) reconhece em suas pesquisas alguns desses conhecimentos e capacidades, elementos que considera de suporte à atividade empreendedora; são eles:

a) conceito de si (autoconhecimento ou autoimagem): no modo como a pessoa se vê estão contidos seus valores, sua visão de mundo e sua motivação;

b) energia: é a quantidade/qualidade de tempo que o empreendedor estará disposto a empenhar para aprender e desenvolver seus potenciais;

c) liderança: capacidade do empreendedor de convencer seus apoiadores no processo de realização de sua visão;

d) compreensão do setor: saber como as empresas se estruturam e funcionam na atividade escolhida;

e) rede de relações: fator mais influente na formação da visão do empreendedor; abrange as *relações primárias* (família, amigos, pessoas que admira), que determinam em grande parte o que ele é e, principalmente, lhe servem como apoio ao desenvolvimento de seus potenciais e à realização de seu sonho, as *relações secundárias* (amizades e conhecimentos ligados a uma atividade precisa, clubes, redes de ligações, etc.) e as *relações terciárias* (contatos feitos pela internet, feiras, congressos, livros, etc.).

Para Filion e Dolabela (2000), as atividades do empreendedor variam sempre ao longo dos anos. Isso se deve ao fato de que o empreendedor define e administra projetos diferentes entre si. Os autores, partindo do ponto de vista do pensamento sistêmico, consideram que existem grandes semelhanças na maneira de definir, estruturar e realizar esses diferentes projetos. Assim, dividem o processo empreendedor em nove etapas, aplicáveis tanto à criação como à manutenção do empreendimento: 1) imagem diferenciada de si; 2) proatividade e aprendizado; 3) interesse pelo setor de atividade; 4) visualização; 5) ação; 6) organização; 7) posicionamento/desenvolvimento; 8) relações com o ambiente; 9) transferibilidade.

Os comportamentos e as competências do empreendedor de sucesso pertencem ao repertório do ser humano, não são excepcionais e podem estar culturalmente entorpecidos e sufocados pelas práticas sociais. Mas existem e podem ser despertados pela emoção gerada na

busca da realização do sonho, como postula a Teoria Empreendedora dos Sonhos, de Dolabela (2003a).

Para o autor, o indivíduo deve pôr-se em uma “situação empreendedora”, para que a emoção o instigue à busca e à realização dos sonhos e desejos e o conduza à construção do saber empreendedor. A metodologia criada pelo autor, a Pedagogia Empreendedora, é considerada uma estratégia destinada a dotar o indivíduo de graus crescentes de liberdade para fazer suas escolhas.

2.4 Liderança e empreendedorismo

Por muito tempo, na história das organizações de trabalho, as pessoas não se preocupavam em gerenciar suas carreiras: nasciam praticamente destinadas a um tipo de trabalho ou, até recentemente, suas carreiras ficavam por conta da própria empresa (DRUCKER, 2006). Hoje a situação é completamente diferente, e todos precisam gerenciar a si mesmos.

Na velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo tanto na vida pessoal quanto nas empresas, saber entendê-las, gerenciá-las e liderá-las, no interesse pessoal e no coletivo, é uma prática que deve ser desenvolvida por todo empreendedor. As mesmas mudanças que comportam perturbações trazem também oportunidades de crescimento e, bem aproveitadas, podem tornar empresas e pessoas mais competitivas, inovadoras, respeitadas, poderosas e talvez até mais felizes (COLENCI JR.; PADRONI, 2008).

As características genéricas de um executivo ou de um gerente são diferentes e ao mesmo tempo complementares à personalidade típica do empreendedor. Liderar e empreender significam interagir com a mudança e a inovação, e saber correr riscos; gerenciar é saber lidar com a complexidade, o que exige do empreendedor bater-se como faces diferentes de uma mesma moeda (BERNARDI, 2008).

Ainda que empreendedorismo e gerenciamento se mesquem a todo instante, são realidades distintas (DOLABELA, 2008a). Todo empreendedor, necessariamente, deve ser um bom administrador para obter o sucesso; por outro lado, nem todo bom administrador tem as habilidades e os anseios dos empreendedores, por mais eficácia que seu trabalho demonstre (DORNELAS, 2008a).

Empreendedores e gerentes são diferentes na forma de abordar a empresa, no comportamento, nas atitudes e na visão de mundo. As diferenças são tão grandes, que justificam a separação dos objetos de estudo em duas áreas: a administração de empresas trata do gerente, enquanto o empreendedorismo lida com o empreendedor (DOLABELA, 2008b).

Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) acreditam que grande parte da educação empresarial tradicional enfatiza e prepara os alunos para a vida na administração. Embora isso não seja um erro, os autores observam que uma formação que prepare os alunos para criar e conduzir novos empreendimentos bem estruturados e voltados para o crescimento não se pode dar ao luxo de destacar pura e simplesmente a eficiência administrativa, as tarefas de manutenção, a propriedade de recursos e a formalização institucional. Ainda de acordo com os autores, os programas de educação empresarial precisam dar maior atenção às habilidades necessárias para a vida no empreendedorismo, pois os líderes empreendedores eficazes precisam ser perspicazes e flexíveis, para gerir conflitos, resolver diferenças, saber chegar ao equilíbrio entre múltiplos pontos de vista e demandas, construir o trabalho em equipe e as vias para o consenso, o que não são habilidades fáceis, principalmente quando se trabalha com pessoas de fora da cadeia imediata de comando formal.

Seja como for, a liderança é uma característica comum aos perfis do administrador e do empreendedor. Para Dornelas, Timmons e Spinelli (2010), empreendedores eficazes são líderes motivados internamente, dotados de muita energia, com tolerância singular à ambiguidade, visão aguçada para minimizar riscos e paixão pela descoberta e pela inovação.

Segundo Colenci Jr. e Padroni (2008), um líder atua em três estágios para que as pessoas e as equipes usem seus talentos para alcançar resultados; 1) trabalha no esclarecimento, na comunicação eficaz das ideias e dos objetivos; 2) conquista a participação e a contribuição vital dos talentos humanos, para o sucesso final do trabalho, e o orgulho de poder participar do mesmo; 3) conduz a habilidade de administrar e a obtenção de resultados produzidos por uma equipe, dando sugestões e incentivo.

A paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a organização e atuam como exemplo para os demais, mas também é preciso haver uma combinação com a consciência de outras realidades, pois o foco pode ofuscar, gerando uma incapacidade de pensar além do próprio espaço. Tal redução do olhar é fatal para qualquer pretensão empreendedora. Grandes líderes conseguem administrar bem seu tempo, pois encontram

espaço para ler, conversar com pessoas fora de seu círculo, ir ao teatro ou ao cinema e explorar outros horizontes (HANDY, 2003).

Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) ressaltam que mais do que nunca estão convencidos de que a criação e a liberação de energia humana mediante o empreendedorismo é a maior força transformadora que existe hoje no Planeta. Os autores reforçam que o poder de um único líder pode ser profundo, e em nenhum lugar isso é mais verdadeiro que no empreendedorismo. Talvez o mais empolgante a respeito dos líderes empreendedores é que, geralmente, suas ações de alerta fomentaram e fomentam, no mundo todo, uma revolução que continua a definir e moldar as fronteiras sociais, econômicas e ambientais de todos os países.

2.5 Empreendedorismo e equilíbrio vital

Para Filion (2000), o comportamento empreendedor faz parte de um processo total, que comporta várias dimensões da vida e diferentes escolhas. O indivíduo que desempenha papéis empreendedores precisa de balizas para definir até onde pode avançar em determinado projeto e quanto pode exigir de si mesmo e dos outros; assim, defende o autor, cada indivíduo deve encontrar o equilíbrio entre seu desejo de independência para agir e sua carência de companhia, o que ele chama “adotar um sistema de vida ecológico”.

Muitos gestores e empreendedores sabem disso intuitivamente e dizem que esse equilíbrio é importante, mas são raros os que efetivamente o buscam. No entanto, é fundamental aprender a escutar a si mesmo, identificar e atender às próprias necessidades, encontrando a voz interior e inspirando os outros a também encontrá-la (COVEY, 2005).

Para melhorar as chances de sucesso na carreira e na vida, as pessoas precisam definir pontos de referência, aos quais possam voltar de vez em quando para checar suas realizações, avaliar seus caminhos e suas ações. As esferas de vida a serem consideradas para que o indivíduo possa planejar seu tempo e seus espaços e situar neles sua dimensão empreendedora são: 1) espiritual; 2) intelectual; 3) física (resistência, esportes, lazer para recuperar as forças); 4) familiar; 5) criativa; 6) social (associação a grupos ou instituições); 7) profissional; 8) empreendedora; 9) material (meios necessários para a realização dos projetos); 10) contributiva (cidadania, cooperação com a comunidade, defesa do meio ambiente) (FILION; DOLABELA, 2000).

As pessoas evoluem de forma sistêmica; portanto, o que se vive em uma esfera de vida inevitavelmente influenciará as outras. Cada indivíduo deve avaliar o peso que dará às diferentes esferas, segundo critérios próprios e valores adquiridos, tendo como finalidade preparar-se para desempenhar os papéis profissionais que tiver escolhido de forma harmônica, sem se chocar com outros setores que considera importante.

Há muitas formas de empreender ou caminhos empreendedores: cada um pode escolher o seu ou passar para outro. O leque de opções vai da empresa familiar ao trabalho autônomo, das empresas cooperativas ao empreendedorismo social (LAVOIE¹², apud FILION; DOLABELA, 2000).

Com base nas teorias abordadas neste capítulo é possível afirmar que a força impulsora que conduz o indivíduo à ação está ligada à motivação interna. Sendo assim, o próprio indivíduo é a peça-chave para o seu desenvolvimento. Os fatores externos, evidentemente, podem ser efêmeros, o que aponta para a necessidade de preparo constante por parte da pessoa.

¹² Em: LAVOIE, D. Créative, innovation, invention, entrepreneurship, intreprenurship – où est la difference? *Revue International de Gestion*, v. 13, n. 3, septembre, p. 64-70, 1988.

Capítulo 3

A MULHER NA ECONOMIA E NO MERCADO DE TRABALHO

As considerações e informações deste capítulo dizem respeito a alguns aspectos relacionados às conquistas e às dificuldades enfrentadas pela mulher na sua inserção no mercado de trabalho e, principalmente, no mundo do empreendedorismo, mediante uma revisão histórica.

Em outros países, como, por exemplo, os Estados Unidos, o empreendedorismo feminino é um tema de estudos amadurecido. Já no Brasil, não existe nenhum livro que trate especificamente do assunto, embora haja um número consistente de publicações voltadas principalmente a experiências empíricas, abordadas em forma de estudos de casos. Muitas dessas pesquisas foram aqui aproveitadas.

Segundo Sciascio (2005), foi no século XIX que o Brasil reconheceu que a população feminina merecia ser educada, em razão de sua importância para a constituição de um novo país.

A primeira legislação relativa à educação da mulher surgiu em 1827, permitindo a criação de escolas elementares somente para meninas, instituições em minoria que não ofereciam ensino de qualidade. Isso se dava pelo fato de que os mestres dessas escolas, por estatuto, deveriam ser mulheres, e, como em geral estas não tinham boa educação, faltava-lhes, como professoras, a instrução necessária (SCIASCIO, 2005).

Outro passo importante para a mudança do panorama de reconhecimento dos direitos das mulheres no Brasil foi o surgimento paulatino de periódicos contrarrevolucionários e feministas, como *O Sexo Feminino*, criado em 1873 pela professora mineira Francisca Senhorinha da Motta Diniz, que alertava para a ignorância a respeito dos direitos das mulheres e de sua participação na sociedade, e o *Jornal das Senhoras*, o primeiro editado por mulheres no Brasil (SCIASCIO, 2005).

É da década de 1920 o surgimento dos movimentos anarco-feministas, que propunham a emancipação da mulher em todos os planos da vida social, seja na fábrica, seja no lar.

Em 1962, suprimiu-se, do Código Civil, o Código da Mulher Casada, que a considerava relativamente incapaz, comparando-a com menores de idade. Cinco anos depois, foi elaborada a primeira Constituição após a Declaração Universal dos Direitos Humanos, na qual se inseria o preceito que garante a igualdade legal, sem distinção de sexos (SCIASCIO, 2005).

3.1 Transformações no trabalho feminino no século XX

No início do século XX, as mulheres começaram a figurar no mercado de trabalho brasileiro, extremamente hostil à sua entrada. Tiveram de enfrentar numerosos desafios, desde aprender as poucas profissões que poderiam exercer até o machismo e o assédio, que perduraram por décadas.

Alguns momentos marcaram a luta das mulheres pela sua inserção no mercado de trabalho ao longo do século XX. Entre outros, destacam-se as greves de 1917 e, em 1922, o surgimento do Partido Comunista do Brasil e a realização da Semana de Arte Moderna, em São Paulo, que teve como participantes renomadas pioneiras do modernismo brasileiro, como Anita Malfatti e Tarsila do Amaral.

O movimento feminista brasileiro teve como sua principal líder, nas primeiras décadas do século XX, a bióloga e zoóloga paulista Berta Maria Júlia Lutz, que fundou, em 1922, a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino. Essa organização trazia entre suas reivindicações os direitos ao voto, à escolha de domicílio e ao trabalho, independentemente da autorização do marido.

Outro movimento, na mesma época, concomitante à luta por direitos políticos, expressava-se pelo enfrentamento na justiça e pela atividade de mulheres livres-pensadoras que criavam jornais e escreviam livros e peças de teatro. Somavam-se a elas as anarquistas radicais, que traziam consigo a luta das trabalhadoras, discutindo o trabalho e a desigualdade de classe, temas bem distantes das preocupações das feministas de elite.

Em 1933, o código eleitoral estendia o direito a voto e a representação política às mulheres. Na constituinte de 1934, houve uma representante do sexo feminino, a médica Carlota Pereira de Queirós, primeira deputada do Brasil.

Já desde o século XVIII, com a Revolução Industrial iniciada na Inglaterra, a mulher começou a se inserir nas indústrias, principalmente em tecelagens. As indústrias tinham preferência pela mão de obra feminina, em razão do tamanho dos teares e da delicadeza com que as mulheres desempenhavam o trabalho, com atenção aos detalhes. Não demorou para que as mulheres, que enfrentavam uma longa jornada de trabalho, de cerca de dezesseis horas diárias, decidissem se organizar no sentido de conquistar melhores condições de trabalho, com a redução da jornada para dez horas diárias, a igualdade de salários entre os sexos — pois chegavam a receber um terço da remuneração masculina — e tratamento digno. No dia 8 de março de 1857, mulheres de uma tecelagem de Nova York reivindicavam igualdade de direitos, quando o dono da indústria decidiu trancar as portas e provocar um incêndio, que resultou na morte de 129 tecelãs. A morte dessas trabalhadoras foi um choque para o mundo e despertou a atenção e a discussão sobre os direitos da mulher. Durante a 1ª Conferência Internacional de Mulheres, em 1910, a data do massacre foi instituída como marco na luta feminina. Mas somente 65 anos depois a data foi oficializada pela Organização das Nações Unidas (ONU) como Dia Internacional da Mulher.

Pelo fato de a industrialização ter começado mais tarde no Brasil, o país viu o movimento de luta pelos direitos da mulher mais intensificado no mesmo momento em que os sindicatos se desenvolviam.

Bobbio¹³ (apud TELLES, 2002) considera a revolução feminina a mais importante revolução do século XX.

Nas primeiras décadas do século XX, grande parte do proletariado brasileiro era constituído por mulheres e crianças, e muitos artigos da imprensa operária denunciavam as investidas sexuais de contramestres e patrões sobre as trabalhadoras, que se revoltavam contras as situações de humilhação a que viviam expostas nas fábricas (RAGO, 2002).

Apesar das muitas greves e mobilizações políticas realizadas contra a exploração do trabalho nas organizações fabris entre 1890 e 1930, as operárias continuavam a ser descritas como “mocinhas infelizes e frágeis”, parecendo desprotegidas e emocionalmente vulneráveis aos olhos da sociedade, presas fáceis da ambição masculina (RAGO, 2002).

¹³ Em: Bobbio. N. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

O marco inicial da entrada consistente da mulher no mercado de trabalho, em nível mundial, se deu durante a Segunda Guerra Mundial: enquanto os homens partiam para as trincheiras, as mulheres ficavam na retaguarda, dispostas a exercer os ofícios antes exclusivamente masculinos nas fábricas, nos escritórios e nas universidades (BOBBIO¹⁴, apud TELLES, 2002).

Para Telles (2002), o clima de reclusão e a repressão imposta à mulher, que a manteve afastada durante longo período da atividade pública, pode ter servido como um estímulo, desenvolvendo de forma extraordinária sua percepção e sua intuição e tornando-a mais perceptiva que o homem.

Segundo Canosa¹⁵ (apud SCIASCIO, 2005), as mulheres sempre exerceram influência, apenas não tinham espaço para mostrar potenciais e descobertas. Se algumas mulheres não apareciam como os homens, por uma questão cultural, que impunha diferentes espaços de atuação aos sexos, outras tantas mulheres mantiveram suas posições submissas aos preceitos sociais, sem buscar participar de atividades fora do lar. Assim,

foi a coragem de algumas mulheres para lutar e conquistar a autonomia e o direito de atuação nos espaços públicos e também de alguns homens que permitiram a expressão de suas mulheres, que levou tantas outras a despertarem o desejo de seguir o caminho e encontrarem, nas atuações profissionais, suas realizações pessoais (CANOSA, apud SCIASCIO, 2005, p. 5).

3.2 Trabalho e gênero

A participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro intensificou-se a partir da década de 1970, em um contexto de expansão da economia com acelerado processo de industrialização e crescente urbanização. Essa participação continuou a crescer na década de 1980, apesar da estagnação da atividade econômica e da deterioração das oportunidades de ocupação. Entre os anos de 1990 e 1995, período caracterizado pela intensa abertura econômica, pelos baixos investimentos e terceirização da economia, manteve-se a tendência crescente à incorporação da mulher na força de trabalho (LEONE, 2000).

¹⁴ Em: id., *ibid.*

¹⁵ Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Canosa Gonçalves, em depoimento concedido à autora do artigo.

A segmentação observada na década de 1990 não mostrou alterações consideráveis, confirmando as constatações de que as transformações estruturais na composição ocupacional foram lentas, ainda que se observasse a contínua tendência ao crescimento da participação feminina na quase totalidade das categorias de assalariados, com exceção das ocupações de nível superior da produção. Por outro lado, quando comparados os dois sexos em categorias separadas, o masculino apresentou maior participação no que diz respeito à categoria dos semiquualificados com atribuições de chefia. Já na área de administração, as mulheres se encontravam em situação privilegiada (KON, 2001).

O que se pode inferir é que a tendência histórica ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho, se por um lado é motivada pela modernização econômica e social, através da abertura de novas possibilidades de ocupações por mulheres, por outro lado também é resultado da necessidade de um maior número de membros de uma família contribuir para a subsistência familiar (KON, 2001, p. 291).

A partir de meados da década de 1990, houve grandes transformações resultantes de um período de recuperação econômica, em que se firmou a presença da mulher nos mais diversos ramos da economia brasileira. A taxa global de participação feminina expandiu-se continuamente na década, tendo crescido 8,9% entre 1989 e 1996, ao mesmo tempo em que a relativa aos homens diminuiu em 3,6% (DIEESE, 1997).

A tendência histórica nas nações capitalistas no caminho para o desenvolvimento, em particular no Brasil, é o aumento da participação feminina na estruturação ocupacional, a partir de um padrão inicial em que a representatividade das mulheres é relativamente baixa. À medida que aumenta a participação da mulher na força de trabalho, verifica-se um crescimento do número de mulheres que ocupam tanto profissões tradicionalmente femininas quanto as normalmente exercidas por homens, seja em ocupações da produção direta de bens e serviços, seja nas administrativas e, ainda, nas gerenciais. Reflete-se nisso uma evolução de valores sociais, em que aumenta a divisão de tarefas entre gêneros e, em alguns casos, são criadas ocupações mais adaptáveis a condições femininas, como as que necessitam de precisão e de delicadeza no manuseio (KON, 2001).

Ao mesmo tempo, observa-se com maior ênfase em países menos desenvolvidos, particularmente em conjunturas economicamente desfavoráveis, que o crescimento da população feminina no mercado de trabalho está associado à necessidade de sobrevivência familiar (KON, 2001).

Ainda que as características da sociedade ocidental sejam predominantemente urbanas, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho é relativamente novo e ocorre em um período de intensa transformação, caracterizado pela redução dos postos de trabalho no setor industrial e pela quebra da tendência à formalização da relação trabalhista — aspectos importantes da reestruturação do mercado de trabalho nos trinta anos subsequentes ao período da Segunda Guerra Mundial (MONTAGNER, 2000).

Nos países menos desenvolvidos, há uma tendência considerável de atuação do sexo feminino no trabalho liberal, enquanto, no que diz respeito aos cargos de gerentes e administradores, a participação feminina, embora crescente, ainda não é grande, principalmente em cargos de direção mais elevados (KON, 2001). É preciso observar, porém, que

o conceito de segregação por gênero, aqui relacionado à concentração de trabalhadores em determinados setores ou ocupações, não deve ser confundido com a conotação de discriminação, embora se observe que parte dos efeitos de segregação tem como causa a discriminação em relação a funções que devem ser desempenhadas pelos gêneros, originadas por valores sociais. [...] Essa segregação ocorre não somente dentro das firmas, como também nos setores e ocupações (KON, 2001).

A economia política propôs ao longo do tempo algumas teorias para explicar por que a segregação por gênero nas atividades de trabalho se formou e persiste em sociedades mais desenvolvidas. Dois dos determinantes mais relevantes são: a) as diferenças entre gêneros com relação ao gosto pelas atividades de trabalho (influenciados por valores sociais em um determinado período e em uma mesma sociedade); b) as diferenças entre gêneros nas capacidades para o trabalho, uma vez que,

se cada gênero tem realmente predisposição para executar melhor algum tipo de trabalho, então a sociedade conseguirá melhor eficiência com a segregação (KON, 2001, p. 286).

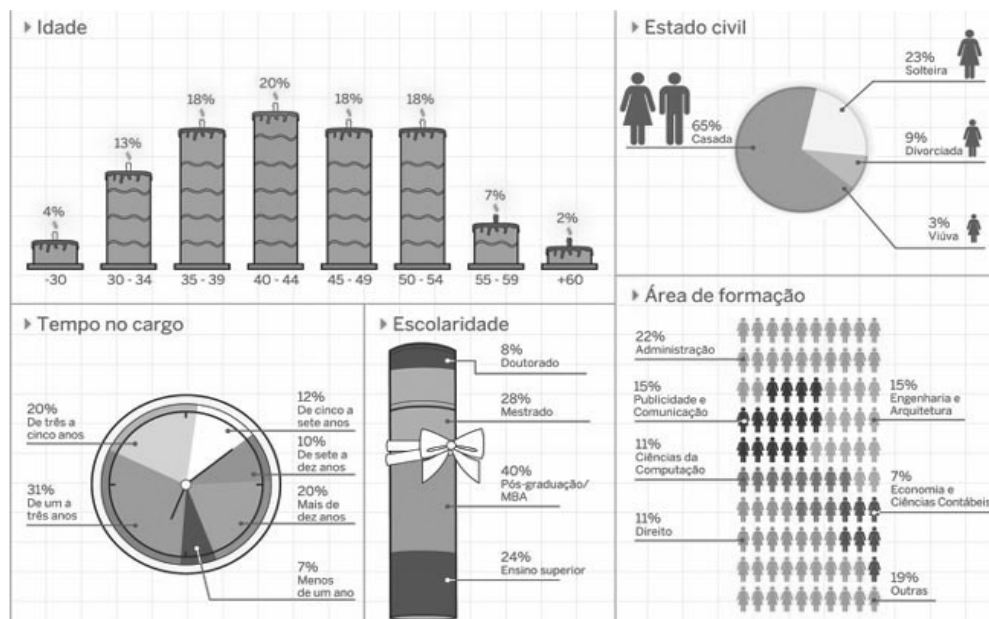
A Pesquisa Caliper “Perfil da Executiva Brasileira” (CALIPER; HSM, 2007), realizada no Brasil em 2007, que teve como objetivo traçar as características divergentes e comuns entre homens e mulheres executivos, nos diversos setores da economia do País, obteve resultados surpreendentes, que derrubam vários mitos relacionados às mulheres e a sua carreira profissional. Por exemplo, o de que, para ascender na profissão, a mulher deve abrir mão da família e da maternidade, e o de que o sucesso profissional requer um comportamento “masculinizado”. Ao contrário, conforme caracteriza o estudo, as executivas acreditam que o

fato de ser femininas lhes oferece vantagem em meio a um grupo de diretores ainda predominantemente masculino.

Muitos preconceitos com relação ao fato de a mulher ocupar cargos mais elevados dentro das organizações estão sendo cada vez mais deixados no passado. A executiva brasileira vem impondo seu estilo de gestão e pró-relacionamentos, e desenvolvendo sua capacidade de conciliar vida profissional e pessoal. Observa-se que as barreiras de gênero estão diminuindo, como mostra a Pesquisa Caliper.

Um dado relevante claramente apontado na pesquisa é que as mulheres estão investindo mais fortemente em sua formação do que os homens. Surpreende o percentual de doutoras e mestres, como ilustra a **Figura 10**. Segundo a pesquisa, as executivas brasileiras têm bases de conhecimento bastante diversificadas.

FIGURA 10: Alguns dados da Pesquisa Caliper sobre o perfil da executiva brasileira.



FONTE: Rosenberg; Spotorno, 2008.

O ponto de maior destaque, segundo a Pesquisa Caliper, talvez esteja relacionado ao estilo de liderança feminino, que inclui características como a comunicação assertiva ao expor estratégias e metas para a equipe de trabalho, o prazer em envolver as pessoas em torno do que elas acreditam e o poder de convencimento e persuasão, que facilita a negociação com parceiros estratégicos e a liderança de equipes.

Atingir a liderança não parece ser uma tarefa fácil, como revela a pesquisa. Boa parte das entrevistadas disse ter de provar suas competências. Já o quesito conciliação família-trabalho, um dos mitos mais presentes ao se falar de desenvolvimento de carreira das mulheres, provou ser o item que menos interfere no alcance da liderança, sendo o menos citado.

As principais diferenças entre os estilos de gestão feminino e masculino, apontadas pela Pesquisa Caliper, estão destacadas no **Quadro 13**.

QUADRO 13: Características dos estilos de gestão feminino e masculino.

Mulher	Homem
Busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal)	Orientado para si próprio
Consegue administrar diversas atividades ao mesmo tempo ; enxerga de forma mais ampla, mas sabe quando é necessário ter foco	É mais focado e objetivo
É muito mais intuitiva	
É mais humana, dócil, usa mais a emoção	É mais frio, prático e calculista; é mais focado no poder
É mais ágil e tem mais facilidade ao tomar decisões	
É mais flexível	
Maior capacidade de ver e ouvir	
É mais paciente ao lidar com resultados de longo prazo	
Consegue identificar o que cada profissional tem de melhor	
É menos direta, dá mais voltas para chegar aonde quer	
Diante de um problema, faz melhor reflexão na busca de soluções	É mais ansioso ao enfrentar os problemas

FONTE: Elaborado pela autora, a partir de Caliper; HSM (2007).

Como facilitadores e motivadores de suas carreiras, as executivas apresentaram em comum valores humanos e sociais, transmitidos e apoiados pela família, principalmente a figura dos pais e dos avós. Um exemplo trazido pela pesquisa Caliper é o de Maria de Lourdes Egydio Villela, conhecida como Milu Villela, única neta fundadora de um dos maiores bancos brasileiros, o Itaú, que transformou o museu de arte moderna de São Paulo em

referência em arte e educação nos 12 anos em que o comandou e fez do Itaú Cultural um dos grandes difusores da cultura como ferramenta educacional; Milu é também disseminadora do voluntariado educativo nas escolas, mediante o projeto Faça Parte Instituto Brasil Voluntário, e lançou, em 2006, com outras lideranças sociais, empresariais e gestores públicos da educação, o movimento “Todos pela Educação”. Como motivadora de sua ação, ela aponta a grande influência da família. A executiva enfatiza que os valores humanos e sociais recebidos de seus pais, considerados seus mentores, e a vontade de melhorar a vida das pessoas, que a faz acreditar em poder transformar a realidade, vinda de sua avó Umbelina, levaram-na a desbravar fronteiras em suas obras sociais (cf. CALIPER; HSM, 2007). O **Quadro 14** destaca o perfil de Milu Villela.

QUADRO 14: Perfil da executiva Milu Villela.

Percepção de diferenças entre homens e mulheres no modo de gerir	Complementos que só trazem benefícios
Como define o sucesso	Acreditar em si próprio e na força e urgência das causas
Pontos fortes e fracos	A paixão e a disposição para pôr as ideias em prática de maneira objetiva e clara; ver a vida como um eterno aprendizado
Legado	Deseja que o “Todos pela Educação” seja visto como o movimento que mudou a história do País

FONTE: Elaborado autora, a partir de Caliper; HSM (2007).

Quanto à evolução da carreira, a presença de um mentor na vida das mulheres executivas tem forte influência para mais da metade das entrevistadas. O mentor é via de regra um profissional mais experiente, que orienta os mais jovens de modo geral e tecnicamente, mas que exerce influência também sobre seus comportamentos. Algumas lições aprendidas com mentores (cf. CALIPER; HSM, 2007):

- a) Entender o contexto, para poder avaliar uma situação e ter serenidade para aguardar o momento certo de agir;
- b) Ampliar a visão estratégica;
- c) Ter um lado político; saber posicionar-se dentro da empresa;

- d) Resgatar o simples e o direto;
- e) Trabalhar em equipe;
- f) Saber que dinheiro “honesto” só se ganha trabalhando muito;
- g) Justiça e honestidade;
- h) Amar o que faz;
- i) Gerenciar o tempo;
- j) Equilíbrio entre humildade e postura mais firme;
- k) Ser perseverante e determinada;
- l) Tratar as pessoas como um bem muito precioso.

As executivas destacam, ainda, as lições aprendidas com pessoas que mais exerceram influência sobre sua carreira (cf. CALIPER; HSM, 2007):

- a) Identificar qualidades e talentos nas pessoas;
- b) Ensinar pelo exemplo e pelas orientações;
- c) Mostrar o que é ser um líder nato (participante, integrador de equipe);
- d) Seguir modelos positivos e evitar modelos negativos;
- e) Descobrir a importância de construir algo com sua própria capacidade;
- f) Conciliar as escolhas a serem feitas;
- g) Influenciar o estilo de liderança pelo seu modelo de gestão;
- h) Ensinar valores (ética, trabalho duro);
- i) Estar sempre muito atenta ao redor, às oportunidades, às sugestões de todos;
- j) Respeitar a hierarquia e adequar-se à cultura da empresa.

Segundo as entrevistadas, os maiores desafios em suas carreiras foram vencer preconceitos de gênero e provar competência para ascender a posições de comando em suas organizações, principalmente em consequência da faixa etária em que de modo geral assumiram posições de comando (antes dos 40 anos).

É impressionante como algumas tiveram carreira relâmpago, com poucos anos em cargo de posição intermediária, antes de chegar ao topo do poder. Aquelas que constituíram suas próprias empresas contrariam um paradigma vigente de seguir um ciclo relativamente longo para despontar no mercado. Como titulares de suas empresas são verdadeiras baluartes em seu segmento, muitas vezes as únicas mulheres entre muitos homens, ainda maioria em sindicatos de classe e outros órgãos de representação profissional. (CALIPER; HSM, 2007, p. 3).

Como outros estudos feitos com executivos e executivas brasileiras, além da Pesquisa Caliper, vêm demonstrando, as mulheres têm-se destacado em relação a seus pares masculinos em posições similares de alto escalão, muito embora a quantidade de executivas que venceram barreiras no passado ainda seja pequena.

O número de mulheres com alto nível educacional é cada vez mais elevado. De acordo com diversas pesquisas, há um contingente maior de mulheres com grande experiência em empresas tradicionais. À medida que surgem novas tecnologias, o que torna mais fácil e barato abrir uma empresa própria, o espírito empreendedor na economia do mundo todo se sente impulsionado a agir. O volume de empreendedoras que abrem empresas atinge números históricos nos Estados Unidos, fenômeno que provavelmente vem-se repetindo nos países ocidentais (HEFFERNAN, 2007).

As mulheres não abrem mão de suas carreiras tradicionais de modo irrefletido, e muito menos saem abruptamente da empresa em que trabalham. Elas enfrentam essa nova situação como algo desafiador. Por isso, estão dispostas a correr enormes riscos em nome de sua autodeterminação, expressa com fidelidade e urgência de tarefa.

As mulheres que abrem empresas têm algo a provar a si mesmas: que têm valor e que também podem criar valores para outras pessoas. À medida que conseguem mais e mais sucesso, trabalhando à sua maneira e com seus critérios, desenvolvem um sentimento de poder próprio e se sentem enormemente motivadas pelo que esse poder é capaz de fazer por outras pessoas. Tal conduta leva-as a sentirem-se corajosas e criativas, com motivação extra e capacidade de resistência inesgotável (cf. HEFFERNAN, 2007).

Cabe ressaltar que a Pesquisa Caliper apresentada neste capítulo foi voltada às mulheres executivas e serviu para ilustrar a ação empreendedora dentro de organizações já existentes. Nesse contexto, comprova o pensamento de Dolabela, que enxerga o

empreendedorismo como uma forma de ser e não de fazer, se estendendo a qualquer atividade humana, neste caso, à ação da mulher executiva.

3.3 A luta pela mulher qualificada no mundo emergente

Pink (2010) ressalta que muito do que já se falou sobre motivação está equivocado, uma vez que os estímulos externos podem ser prejudiciais e as pessoas avançam impelidas por outros desejos, como os de superação, independência e liberdade. Há muito se sabe que remuneração extra, prêmios ou qualquer outro elemento externo perdem sua força impulsiva muito rapidamente. O autor retoma o exemplo da “cenoura e do chicote”, citado por Covey (2005), como um inadequado elemento externo de motivação, e justifica sua posição dizendo que fatores externos de motivação, por serem artificiais, reduzem de maneira significativa a habilidade das pessoas para solucionar criativamente os problemas. De fato, a ideia de que a produtividade possa ser estimulada por dois fatores motivacionais externos aos desejos e às necessidades da pessoa, como a recompensa por metas alcançadas (“cenoura”) e o medo do castigo pelo não cumprimento de tarefas (“chicote”), está mais ligada a um modelo de gestão de pessoas mecanicista e fragmentador, próprio da era industrial e hoje considerado ultrapassado. Na percepção de Cavalcanti e Silva (2005), são nefastas as consequências desse estilo administrativo fora de época, que mina a motivação e destrói a capacidade de realização das pessoas, formando “homens-máquina” e não “homens-indivíduo”.

As motivações internas, em contrapartida, contribuem para o crescimento das pessoas, construtivamente, e as levam, no limite, a desenvolver suas potencialidades. Não se resumem ao anseio por dinheiro ou ao medo da perda, mas contemplam também a necessidade individual de dirigir a própria vida, de aprender e produzir algo novo e de fazê-lo cada vez melhor.

A satisfação pessoal se apoia no estabelecimento de redes de significância, das quais as pessoas participam e nas quais são reconhecidas. Nessas redes são valorizadas a *autonomia*, entendida como o desejo que as pessoas têm de controlar seu tempo, seu trabalho, as técnicas e as equipes; a *maestria*, entendida como o desejo de melhorar algo que é importante para cada um; e a *relevância*, o desejo de ser parte de algo maior, de ter significado para si e reconhecimento de outros. Assim, competência, motivação e aspiração, características pessoais capazes de impelir a ação empreendedora, devem ser observadas com especial atenção quando o que está em questão é a atuação diferenciada das mulheres no mundo empresarial (cf. PINK, 2010).

Hewlett e Rashid (2010) apresentam o resultado de sua pesquisa, que avalia aspectos culturais que distinguem a mulher no trabalho. Entre as principais características femininas, as autoras destacam: talento, educação, ambição e compromisso.

Para enfrentar a escassez de talentos em mercados emergentes, observam as autoras do estudo, muitas multinacionais despacham executivos da matriz — solução insustentável — ou disputam cabeças com empresas locais. No entanto, todo ano grandes contingentes de mulheres com curso universitário ingressam no mercado de trabalho profissional do chamado Bric (Brasil, Rússia, Índia e China). Multinacionais astutas reconhecem o potencial dessas mulheres e encontram maneiras de recrutar e reter talentos, oferecendo-lhes o apoio necessário para que rompam um teto de vidro bem espesso, como observam as autoras.

De fato, a mulher aparece surpreendentemente qualificada em países emergentes. A presença feminina representa 65% dos formados nos Emirados Árabes Unidos, 60% no Brasil e 47% na China. Na Rússia, onde o comunismo promoveu o acesso universal à educação, 86% das mulheres entre 18 e 23 anos estão matriculadas em cursos superiores. Mais de um terço dessa faixa etária está matriculada no ensino superior no Brasil e nos Emirados, e 50% das indianas (contra 40% dos indianos) têm diploma universitário.

Embora em todo o mundo a mulher com alto grau de instrução seja ambiciosa, o nível de ambição e aspiração entre mulheres do Bric e dos Emirados Árabes é extraordinário, como ressalta a pesquisa: 85% na Índia e 92% nos Emirados Árabes Unidos se consideram muito ambiciosas; na Rússia, são 63%; na China, 65%. Adicionalmente, 80% das mulheres no Brasil, na Índia e nos Emirados aspiram a um cargo de comando. Em contrapartida, apenas 36% das americanas se consideram muito ambiciosas.

Em se tratando de compromisso, 80% das entrevistadas no Brasil, na Rússia, na Índia e nos Emirados Árabes Unidos disseram ter adoração pelo trabalho, e uma parcela igualmente elevada mostrou-se disposta a fazer um esforço adicional pela empresa. Mulheres do Bric e dos Emirados manifestam profunda conexão com — e paixão por — seu trabalho, citando o estímulo intelectual, o sentido de crescimento pessoal e a qualidade dos colegas como grandes motivadores, ao lado da segurança do emprego e do salário.

Na base desses fatores, segundo as autoras, está presente a satisfação de fazer parte da história de sucesso de mercados emergentes. Não é possível ignorar, porém, que em

muitos mercados emergentes a discriminação no trabalho parece aumentar para as jovens mães, um grupo sob constante vigilância. Na Índia, por exemplo, é comum que essas mulheres sejam designadas para ocupar funções ou projetos menos desafiadores, ou que recebam avaliações de desempenho piores.

No quesito horas semanais de trabalho para as mulheres, o **Quadro 15** mostra uma carga excessiva em diferentes países.

QUADRO 15: Carga semanal de trabalho para as mulheres.

País	EUA	China	Brasil	Índia	Rússia
Horas trabalhadas	53	71	49	58	73

FONTE: Hewlett e Rashid (2010).

Hewlett e Rashid (2010) salientam que, para atrair e reter profissionais com boa formação acadêmica em países em desenvolvimento, é preciso entender os desafios que a sociedade impõe à mulher. Embora faltem anos para que o teto de vidro mencionado pelas autoras seja rompido nesses mercados emergentes, certas multinacionais estão ajudando a acelerar o processo ao contratar e segurar as mulheres de maior talento que o mercado oferece.

3.4 As mulheres no comando das incubadoras e MPE

De acordo com o instituto Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), a participação das mulheres em incubadoras de empresas e parques tecnológicos tem aumentado substancialmente.

Conforme apontam estudos do Banco Mundial, o fato põe o País à frente de outras nações em desenvolvimento, em que as mulheres se deparam com maiores dificuldades para se engajar em negócios com alto valor agregado, preparando-se preferencialmente para o empreendedorismo por oportunidade.

Mbarou Mbaye, coordenadora do International Women's Working Group (IWWG), programa que busca maior inserção das mulheres no ambiente de inovação dos países em desenvolvimento, ressalta que as causas para a falta de participação das mulheres

são fatores como barreiras culturais e religiosas, sobrecarga de atividades, pouca organização e falta de acesso a crédito. O Brasil tem conseguido modificar esse panorama: é a segunda nação com maior índice de mulheres à frente de *start-ups*, perdendo apenas para a Hungria.

Já para a vice-presidente da Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), Francilene Procópio Garcia, o maior acesso dessas mulheres à educação é um dos fatores que mais ajuda a desenvolver uma perspectiva otimista no País. Ela também salienta a alteração de aspectos regulatórios, que permite igualdade de condições no acesso ao topo de algumas carreiras.

Segundo dados da Anprotec, há atualmente no Brasil cerca de 400 incubadoras de empresas e parques tecnológicos, que abrigam mais de 6.300 empresas responsáveis pela inovação tecnológica nacional, impulsionando o desenvolvimento econômico do País.

Em 2008, a Anprotec, em parceria com a ITCP Coppe UFRJ (Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro), realizou uma pesquisa inédita no País para averiguar a participação e a relação profissional das mulheres dentro das incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros (cf. FOLHA, 2008).

O estudo mostrou que as brasileiras estão virando o jogo no setor da inovação e empreendedorismo. Até pouco tempo, a inovação era um campo tradicionalmente ocupado por homens.

O levantamento, feito com 300 entidades, constatou que 48,6% das mulheres ocupam cargos de chefia (coordenação, direção ou gerência) e 13% ocupam cargos administrativos. A faixa etária média dessas mulheres é de 25 a 35 anos.

O estudo também revelou as impressões das mulheres em relação a sua atuação nessas instituições. A principal dificuldade apontada por elas é o preconceito: 10,1% das entrevistadas afirmam que já sofreram discriminação por causa da idade; 8,9% dizem terem sido discriminadas por serem mulheres.

A pesquisa indicou também que 50% das entrevistadas possuem pós-graduação e 24,1%, nível superior incompleto. As que concluíram o ensino superior são 16,5%. As mulheres ainda são minoria na comunidade científica, mas aquelas que decidem inserir-se no mundo das incubadoras de empresas entram para ocupar cargos importantes.

Essas mulheres são protagonistas, tanto nas incubadoras quanto em toda a sociedade, sem perder a liderança em seus lares.

Segundo Etzkowitz¹⁶ (apud PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2008), o estilo feminino é importante para as empresas. Ele explica que, enquanto os homens trabalham de forma vertical, as mulheres têm mais talento para organizações transversais, que é o modelo mais comum deste século.

Ainda de acordo com Etzkowitz, é preciso criar mecanismos de incentivo a fim de atrair mulheres para as empresas inovadoras, pois as mulheres geralmente ficam relegadas a posições consideradas femininas quando se trata de empreendedorismo ou ao campo das pesquisas. Ele sugere que as mulheres devem ser trazidas para todos os segmentos, para que os homens possam aprender com elas, e recomenda programas de inclusão, como espaço reservado em incubadoras para empreendedoras, ou linhas especiais de *venture capital* para mulheres.

Segundo Peters (2004), ao mesmo tempo em que a nova economia prega o grande valor de um novo tipo de empreendimento, negligencia-se a mulher, provavelmente o elemento humano mais capacitado para os novos cargos de liderança. As mulheres, avalia o autor, têm uma capacidade de aprendizado superior à dos homens e características pessoais que atendem a requisitos de liderança da nova economia.

Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) concordam em que o papel das mulheres no empreendedorismo é especialmente digno de nota. Segundo os autores, se nos Estados Unidos, na década de 1970, as empresas de propriedades de mulheres eram minoria, principalmente pequenas empresas de serviços, que representavam apenas 4% do total de empresas, nos últimos anos esse número subiu para 28%, cerca de 775 mil *start-ups* por ano. São aproximadamente 55% de *start-ups* sob a responsabilidade das americanas. Ainda de acordo com os autores, no Brasil a maior parte das empresas é fundada por mulheres. São empreendimentos de alto potencial e alto crescimento, fundamentais para a expansão econômica continuada.

Estudos recentes revelam que as executivas do sexo feminino superam seus pares do sexo masculino em quase todas as mensurações. Peters (2004) apresenta alguns argumentos simples que ilustram essa informação:

¹⁶ Na apresentação do projeto “As Mulheres na Inovação, Ciência e Tecnologia” no XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas (Aracaju, SE, 22 a 26 de setembro de 2008).

- a) o talento se torna cada vez mais importante;
- b) o estoque de líderes não atende à demanda atual;
- c) as mulheres constituem uma fonte de talento tristemente negligenciada (especialmente talento para liderança);
- d) homens e mulheres são diferentes;
- e) os pontos fortes das mulheres satisfazem os requisitos de liderança da nova economia de modo surpreendente e significativo;
- f) logo, as mulheres devem ter um papel enorme na solução do “problema de escassez do talento”;
- g) a aceleração do acesso das mulheres aos papéis de liderança constitui um imperativo estratégico da mais alta ordem.

No desenvolvimento da presente pesquisa, houve uma tentativa de composição de um quadro mais atualizado da presença de mulheres na gestão das incubadoras. Após o envio de aproximadamente 130 e-mails a incubadoras de todo o País, a pesquisadora obteve, porém, apenas três respostas. E, destas, duas diziam não poder informar se a incubadora era dirigida por homens ou mulheres.

3.5 Instituições de apoio à iniciativa feminina

Grande parte do progresso alcançado pelas mulheres empreendedoras ao redor do mundo se deve às instituições de fomento direcionadas quase que exclusivamente a elas, mediante a prática do microcrédito. A seguir são apresentadas algumas instituições de apoio à mulher empreendedora.

Prêmio Mulher de Negócios. O prêmio Mulher de Negócios foi criado pelo Sebrae em 2004, em parceria com a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e a Federação das Associações das Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil (BPW-Brasil). A partir de 2006, passou a ter o apoio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que contribuiu com sua experiência na gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O prêmio Mulher de Negócios tem como objetivo selecionar os melhores relatos de mulheres empreendedoras de todo o País, que poderão ser seguidos como exemplos de sucesso pelas futuras empreendedoras (SEBRAE, 2010).

BPW. A Business Professional Women (BPW) é uma organização não governamental sem fins lucrativos, apartidária e não assistencial. Foi fundada em 1930, em Genebra, na Suíça, pela norte-americana Lena Madessin Phillips, eleita primeira presidente internacional da ONG, que trabalhou ativamente até 1947. No Brasil, a Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais de São Paulo (BPW-SP) foi criada em 1974, sendo a mais antiga representação regional da ONG do País. Atualmente, suas sócias pertencem a várias especialidades profissionais, são jovens e líderes empreendedoras de negócios. Esta associação contribuiu para a formação da Comissão da Condição da Mulher, tendo recebido o certificado Mensageiro da Paz, em 1987. Suas sócias colaboram com a sociedade, “ajudando mulheres a se ajudarem, oferecendo programas de treinamento e liderança profissional” (BPW-SP, 2010).

Grameen Bank. Muhammad Yunus é o inventor do microcrédito. Fundou o Grameen Bank — banco da aldeia — em Bangladesh, para dar acesso ao sistema bancário a pessoas que os bancos tradicionais não consideravam. O Grameen Bank tornou-se um caso de sucesso — o microcrédito já ajudou mais de 100 milhões de famílias em todo o mundo (YUNUS, 2000). Mais de 90% dos clientes do Grameen Bank são mulheres, por duas razões básicas: (a) o sistema bancário tradicional rejeita os pobres e as mulheres na concessão de crédito; e (b) os empréstimos do Grameen a mulheres trazem mais benefícios às suas famílias que os empréstimos a homens. Foi este último fato que levou Yunus a direcionar o trabalho do banco às mulheres. O argumento básico do fundador é de que a mulher é quem cuida dos filhos; os homens têm menos consideração pelas necessidades dos outros membros da família, são mais egoístas, e assim a possibilidade de que o proveito do crédito acabe por ser tirado por eles mesmos é maior. Dando crédito à mulher, é mais garantido que toda a família se beneficie (RIBEIRO; TEIXEIRA, 2006). O microcrédito chegou ao Brasil por intermédio de organizações bem capitalistas, trazendo uma versão modificada do sistema do Grameen Bank, muito promovida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003). Essa versão do microcrédito aposta no espírito de empreendedorismo individual e incentiva as pessoas pobres a se tornarem empreendedoras (OLIVEIRA, 2008).

Banco da Mulher. O Banco da Mulher, organização internacional, oferece microcrédito só para mulheres, ajudando a transformar donas de casa em empreendedoras de sucesso. Embora não esteja na lista dos maiores bancos do País, o Banco da Mulher Brasil

(BMB) é reconhecido como um dos mais bem-sucedidos empreendimentos da área financeira. Desde sua fundação, em 1984, ajudou a melhorar a vida de 45 mil microempresários, 88% dos quais mulheres, contemplados com financiamentos no valor global de 60 milhões de reais. Os recursos vêm de organismos de fomento, como o BNDES e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), além de companhias privadas que patrocinam as nove subsidiárias do BMB. O segredo do bons resultados está no modelo de gestão. Os empréstimos variam de R\$ 100 a R\$ 10 mil e a taxa de juros vai até 5% ao mês. A clientela é composta por pequenos comerciantes sem acesso à rede tradicional de crédito. O dinheiro só é liberado a empresas (formais ou informais) com mais de seis meses de existência. Ao longo do período de pagamento, o empreendedor é acompanhado por um agente do banco, que dá suporte gerencial e ensina como organizar uma contabilidade básica e formar a estrutura de custos (FERREIRA, 2009).

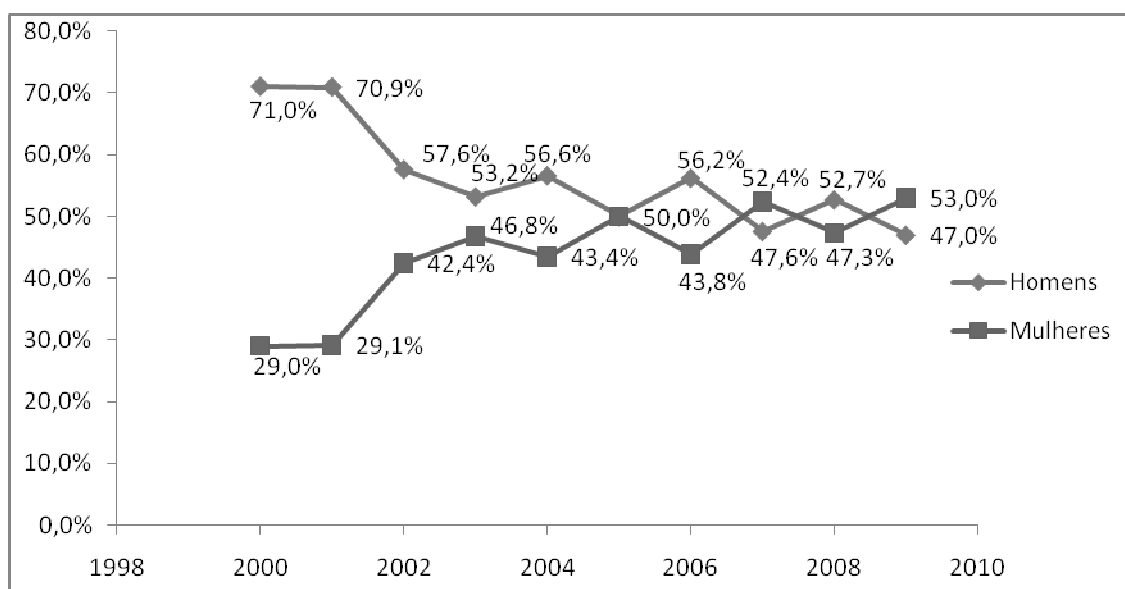
Goldman Sachs Bank. Outra grande instituição de fomento no setor é o Goldman Sachs Bank, um dos maiores bancos dos Estados Unidos — com US\$ 873 bilhões de ativos sob gestão —, que elegeu o Brasil como prioridade na América Latina para suas atividades (PAVINI, 2008). O banco investirá US\$ 100 milhões para formar 10 mil empreendedoras até 2013 em todo o mundo. O programa, chamado “10.000 Women”, quer reduzir a desigualdade, apostando na educação e na inserção das mulheres na economia. As escolhidas voltarão à escola para lições de contabilidade, marketing, finanças e gestão. Para a coordenação do programa, a educação é a chave para a igualdade de gêneros. Educar meninas e mulheres resulta na maior participação feminina no mercado de trabalho, em maiores salários, menor taxa de fertilidade e redução da mortalidade infantil. No Brasil, duas escolas participam do projeto: a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo, e a Fundação Dom Cabral (FDC), em Belo Horizonte (AMORIM, 2009). No Brasil, segundo levantamento do próprio Goldman Sachs, a redução da desigualdade entre homens e mulheres elevaria a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 0,7% e faria a renda *per capita* do Brasil crescer 9,1% até 2030. Isso porque a população feminina do País é maior do que a masculina, e um terço das famílias é sustentado por mulheres (AMORIM, 2009).

3.6 Empreendedorismo feminino no Brasil

Conforme o GEM (2010), o Brasil é um país em que se comprova o equilíbrio entre gêneros no que se refere ao empreendedorismo. Foram observadas poucas diferenças na proporção de mulheres e homens na atividade empreendedora brasileira, mas o percentual de mulheres apresenta-se maior em 2009. O índice de 53% de empreendedoras não inviabiliza a afirmação de que a mulher brasileira é uma das mais empreendedoras do mundo na atualidade.

De acordo com a pesquisa, mais um fato desperta a atenção: ao longo do período de existência do estudo, ou seja, desde 2000, é a primeira vez que a proporção de mulheres empreendedoras por oportunidade supera a proporção de homens na mesma condição, conforme representa o gráfico da **Figura 11**.

FIGURA 11: Participação no empreendedorismo no Brasil, por gêneros.



FONTE: GEM (2000-2009).

Segundo o GEM (2001), a taxa de mulheres empreendedoras no ano de 2000 era de 29%, sendo que a maioria iniciava suas atividades por necessidade. No período 2000-2009, houve um aumento significativo da participação feminina, atingindo o patamar de 53%, com a maioria empreendendo por oportunidade.

Um dos pontos fundamentais do estudo do empreendedorismo é identificar os fatos motivadores que impelem as pessoas à ação. O próximo capítulo, baseado em dados empíricos especialmente colhidos para esta pesquisa, procurará ilustrar essa questão.

Capítulo 4

ESTUDO DE CASO: EMPREENDEDORAS DE SUCESSO

Neste capítulo são apresentados e discutidos dados empíricos obtidos mediante entrevistas com três empreendedoras de sucesso, no intuito de identificar as forças propulsoras do empreendedorismo feminino que se evidenciam nas características comportamentais preponderantes das entrevistadas.

As mulheres focadas no trabalho são consideradas exemplos de empreendedoras de sucesso por terem conseguido desenvolver suas atividades de acordo com os objetivos pretendidos e até superar tais objetivos. Nesse sentido, o paradigma de sucesso aqui empregado é o de uma ação cujos efeitos benéficos tendem a manter-se no tempo, por se aterem, de um lado, a expectativas bem alicerçadas em possibilidades dadas pela realidade social, cultural e econômica e, de outro, a espaços de continuidade gerados pelo caráter pioneiro de toda ação criativa.

4.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

No presente trabalho, a pesquisa empírica visa fornecer exemplos da ação empreendedora feminina e de seus impulsos, de modo a ilustrar as considerações teóricas presentes nos três capítulos anteriores. Nesse sentido, o conjunto de sujeitos de pesquisa é diminuto e não obedece a critérios de representatividade, tendo sido estabelecido, antes, pela oportunidade de acesso da pesquisadora às entrevistadas.

As entrevistadas foram escolhidas por afinidade, admiração e acessibilidade, mas atendem também à possibilidade de lidar com empreendedoras de segmentos distintos de atividade (educacional, social, comercial). A seguir será descrito brevemente o percurso de acesso a cada entrevistada e o modo como as entrevistas foram obtidas.

O ponto de partida para o encontro com a primeira entrevistada, do ponto de vista cronológico, a empreendedora social **Maria Cecília Penteado Figueira de Mello**, foi o prévio contato com Maysa Byington, neta de Pérola Byington, fundadora do hospital que leva seu nome e da Cruzada Pró-Infância, em São Paulo. O contato com Maysa Byington, por sua vez, nascera no âmbito do Grupo de Excelência Empreendedorismo e Inovação (GEEI), do Conselho Regional

de Administração de São Paulo (CRASP), do qual faz parte a pesquisadora, e tinha como objetivo obter mais informações a respeito da empreendedora Pérola Byington, seguindo um primeiro roteiro de pesquisa posteriormente reformulado (a princípio, não estava descartada a utilização de exemplos históricos consagrados de empreendedorismo feminino; na sequência, a identificação da necessidade de usar a entrevista como instrumento de pesquisa, para padronizar a coleta de dados e simplificar sua análise, fez recair a escolha sobre personalidades atuais). De modo imprevisto, na ocasião da entrevista com Maysa Byington esta apresentou a sra. Maria Cecília, a quem convidara para o momento, indicando-a como detentora de uma história de luta e empreendedorismo muito rica, que serviria bem à pesquisa. A entrevista com a sra. Maria Cecília foi feita também em presença de sua filha Marina; depois de transcrita a gravação, o texto foi encaminhado a ambas para conferência das respostas.

A educadora **Maria Ottilia Pires Lanza** foi a segunda entrevistada, mas o contato com ela nasceu ainda na época da graduação da pesquisadora, quando a então reitora do Centro Universitário Monte Serrat (Unimonte) despertava a admiração de muitos alunos não apenas por sua trajetória de realizações, mas também pela nítida preocupação com a qualidade da educação oferecida pela instituição que dirigia e a atenção prioritária aos alunos, mesmo em meio a uma agenda bastante cheia. Uma entrevista com ela, assim, já fez parte de uma pesquisa anterior sobre mulheres empreendedoras, constante do Trabalho de Conclusão de Curso realizado pela pesquisadora na graduação em 2004. Muito embora fosse a entrevistada mais próxima geograficamente, por residir e atuar no mesmo município da pesquisadora, a nova entrevista, específica para a presente pesquisa, foi a mais difícil de obter, por diversos fatores ligados a compromissos profissionais da entrevistada; as respostas, então, não foram dadas pessoalmente, mas transmitidas por intermédio do secretário pessoal Fábio Bertolazzi, por telefone e e-mail.

O contato com a terceira e última entrevistada, **Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues**, proprietária da empresa Magazine Luiza, nasceu ainda no final da década de 1990, quando a pesquisadora já frequentava eventos relacionados ao tema do empreendedorismo e teve a oportunidade de assistir a palestras suas e a iniciar uma troca de e-mails que levou, em 2004, a um primeiro contato pessoal. Na ocasião, durante a entrega do prêmio Administrador Emérito, concedido pelo CRASP (Luiza Helena foi a primeira mulher a recebê-lo), confirmou-se a admiração nascida anos antes e houve uma comprovação de que a empresária possui como diferencial a maneira como enxerga as pessoas e interage com elas. No contato mais recente, para a entrevista específica para esta pesquisa, o excesso de

compromissos de trabalho da entrevistada levou a que Andrea Artuzo, assistente de Presidência e Superintendência do Magazine Luiza, fosse designada como responsável pelo contato e pelas respostas. Assim, num primeiro momento a pesquisadora pôde contar com documentos e entrevistas anteriores enviados por Andrea Artuzo, com a finalidade de extrair desse material conteúdos que correspondessem aos objetivos da pesquisa. Embora parte dessa documentação tenha sido efetivamente útil, a pesquisadora insistiu na necessidade de complementação das respostas por parte de Luiza Helena, no que foi atendida, recebendo respostas específicas por e-mail. O conteúdo da entrevista foi submetido à análise da Fonte Assessoria do Magazine, que o liberou para uso exclusivamente acadêmico.

Outras mulheres empreendedoras, de diferentes segmentos e históricos de vida, foram contatadas ao longo da pesquisa. A maioria das tentativas de acesso, porém, esbarrou na indisponibilidade momentânea das possíveis entrevistadas, que alegavam falta de tempo em razão de compromissos com o próprio empreendimento ou de viagens de negócios.

A seguir são apresentados os perfis sintéticos das três empreendedoras entrevistadas.

Maria Cecília Penteado Figueira de Mello, 87 anos, é uma empreendedora social, cuja trajetória tem como ponto de partida paradoxal um impedimento. Em meados da década de 1940, ao não obter de seu pai a autorização para cursar Medicina, tornou-se uma das primeiras técnicas laboratoriais formadas pela Escola Paulista de Medicina (hoje Unifesp). Sua história de rompimento de barreiras e contorno de obstáculos teria continuidade com a criação do primeiro Laboratório da Cruzada Pró-Infância, ao lado da tia, a dra. Carlota Pereira de Queirós, ou com a manutenção e a educação de seus 11 filhos, ao ficar viúva, em 1968. Muitos anos depois, ela ainda teria fôlego para ser modelo da terceira idade e atriz teatral, mas, sobretudo, para desenvolver diversos trabalhos voluntários com moradores de rua e comunidades carentes, visando, de modo especial, a alfabetização.

A educadora **Maria Ottilia Pires Lanza**, 74 anos, formada em Pedagogia e Direito pela Universidade de São Paulo, participou do desenvolvimento do primeiro curso de Turismo do Brasil, na Faculdade Anhembi Morumbi, em 1969. Em 1971, instalou o curso de Ciências Contábeis no município de Cubatão, atendendo a uma demanda local. Em 1972, com a criação do segundo curso de Turismo brasileiro, em Santos, deu início ao que viria a ser o Centro Universitário Monte Serrat, do qual foi reitora, e que teria *campi* em todos os nove municípios que compõem a região metropolitana da Baixada Santista. Para chegar a esse resultado, um quarto de século depois da fundação da faculdade, nunca parou de inovar,

instalando os cursos pioneiros de Administração Hospitalar, Secretariado Executivo, Recursos Humanos, Ciências Atuariais e Oceanografia, entre outros. Participou também da criação da Universidade Virtual Brasileira, da Escola de Educação e Cidadania e do Museu Oceanográfico, em Santos, e do Hospital Veterinário, em São Vicente. Em todos os seus projetos, sempre esteve presente uma preocupação com os mais carentes.

Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, 62 anos, é a empresária à frente da rede de varejo Magazine Luiza e uma das responsáveis por transformar as lojas fundadas por sua família há mais de cinquenta anos na cidade de Franca, no interior de São Paulo, numa rede altamente competitiva, presente em dezenas de cidades de sete estados das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Sua empresa chama a atenção não apenas pelo sucesso de gestão, mas pelo modo humanista como o negócio é conduzido, focando em relações pessoais, atenção a clientes e fornecedores e oferta de crédito facilitado.

As três empreendedoras responderam a uma entrevista composta de doze perguntas. Na segunda seção deste capítulo são dadas as justificativas para cada pergunta e apresentados sinteticamente os principais elementos colhidos nas respostas. Na terceira seção, os dados são discutidos a partir do referencial teórico desenvolvido nos últimos capítulos.

4.2 Apresentação do instrumento de pesquisa e dos principais dados obtidos

São estas as questões que compuseram a entrevista utilizada como instrumento para coleta de dados desta pesquisa:

- 1) Qual é o fator preponderante que se manifesta no seu interesse em empreender?
- 2) Quais foram os facilitadores de sua ação?
- 3) Os resultados atendem ou atenderam a suas expectativas?
- 4) Quais são os principais pontos que caracterizam o sucesso de sua ação?
- 5) Que papel desempenhou sua família, positiva e negativamente?
- 6) Se tivesse de recomeçar, faria o mesmo percurso? O que indicaria?
- 7) Que lições a senhora pode oferecer a neoempreendedores?
- 8) Existe um período de maturação entre o sonho e a realização? Como foi a sua experiência? Alguma vez pensou em desistir?
- 9) A senhora acredita que o empreendedor nasce pronto ou ele pode desenvolver talentos?

10) Alguns estudiosos afirmam que homens e mulheres utilizam estratégias de enfrentamento parcialmente diferentes, conforme a situação. Na sua opinião, a resiliência é uma característica predominante da mulher, ou pode se apresentar em ambos os sexos?

11) Como a senhora enxerga e interage com a responsabilidade socioambiental sustentável?

12) O que a palavra empreendedorismo significa para a senhora?

Nos subitens a seguir é apresentada a justificativa para cada questão e o resumo das respostas obtidas, organizado em forma de quadros expositivo-comparativos.

4.2.1 Qual é o fator preponderante que se manifesta no seu interesse em empreender?

A primeira pergunta visava identificar, a partir da experiência de vida das entrevistadas, os principais motivos que influenciam a ação empreendedora, e de modo particular os que levam uma mulher a empreender. No **Quadro 16** estão sintetizados os fatores apontados nas respostas a essa questão.

QUADRO 16: Principais fatores que as levaram a empreender.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. INFLUÊNCIAS OU PRESSÕES			
Família	●	●	○
Sobrevivência	○	●	○
Vocação	●	●	○
2. PREFERÊNCIAS			
Amor pelo que faz	●	○	○
Preferência pela área de atuação	●	○	○
3. HISTÓRIA DE VIDA			
Ascensão em empresa já existente	●	○	○
Crescimento com a empresa	●	○	○
Família	●	●	○
4. ATRIBUTOS PESSOAIS			
Criatividade	●	○	○
Desejo que se efetiva pela ação	○	●	○
Não ter medo da concorrência	●	○	○
Pensar grande	●	○	○
Tendência a driblar obstáculos	○	●	○
5. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL			
Vontade de participar do processo de desenvolvimento do País	○	○	●

4.2.2 Quais foram os facilitadores de sua ação?

Com a segunda questão, o objetivo era identificar os elementos que ajudam a percorrer o caminho do empreendedor, em especial a partir da ótica feminina. A expectativa era identificar também o apoio de mentores e o nível de motivação das entrevistadas. As respostas aparecem resumidas no **Quadro 17**.

QUADRO 17: Facilitadores da ação.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. APOIO			
Apoio da equipe	●	○	○
Apoio de pessoa considerada líder	○	●	○
Apoio familiar	○	○	●
Apoio de pessoas externas à iniciativa	○	○	●
2. POSTURA PESSOAL			
Disposição permanente a aprender	●	○	○
Gosto pelo que fazia desde a atividade inicial	○	●	○
Iniciativa	○	●	○
Incentivo à equipe	●	○	○
3. IDEAIS			
A pessoa como questão central	●	○	○
Sucesso financeiro aliado à realização pessoal	●	○	○
Valorização do sonho	●	○	○

4.2.3 Os resultados atendem ou atenderam a suas expectativas?

No **Quadro 18** estão os dados colhidos a respeito do confronto entre a formação e a realização da visão empreendedora. A questão foi elaborada para identificar possíveis

obstáculos na trajetória das entrevistadas e o tipo de resposta dada por elas a esses empecilhos.

QUADRO 18: Resultados e expectativas.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. OBJETIVOS ALCANÇADOS			
Resultados atenderam às expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Resultados superaram expectativas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. CONQUISTAS EXCEDENTES			
Iniciativa tornou-se modelo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. APRENDIZADO			
A ação levou à descoberta de talentos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obstáculos transformaram-se em impulso	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados serviram como aprendizado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. PRINCÍPIO			
Amor e dedicação garantem a conquista de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

4.2.4 *Quais são os principais pontos que caracterizam o sucesso de sua ação?*

As entrevistadas, ao responder à quarta questão, resumida no **Quadro 19**, apontam alguns valores que determinam o conceito que têm de uma iniciativa bem-sucedida. A intenção da pergunta era identificar como ocorreu o processo de desenvolvimento dos potenciais dessas mulheres de sucesso.

QUADRO 19: Caracterização do sucesso da ação.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. ATITUDES			
Aproveitamento das oportunidades	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicação	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Gostar das pessoas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostar do que faz	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Lidar com a mudança de paradigmas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção de princípios morais	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgulho da atividade exercida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. ATRIBUTOS			
Capacidade de sonhar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de executar	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paixão	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. PREPARAÇÃO			
Conhecimento da atividade	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação escolar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação cultural	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legado familiar	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL			
Desejo de contribuir para o crescimento das pessoas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desejo de contribuir para o crescimento do País	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. DIFICULDADES ENFRENTADAS			
Mudança de paradigmas, por resistência e medo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2.5 *Que papel desempenhou sua família, positiva e negativamente?*

Entre os fatores mais comumente destacados como de forte impacto sobre a atitude empreendedora está a influência familiar. Assim, a questão visava perceber a

participação ou a resistência da família. No **Quadro 20** aparece se e de que forma esse ambiente contribuiu para o desempenho das entrevistadas.

QUADRO 20: Papel desempenhado pela família.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. TIPO DE INFLUÊNCIA			
Influências positivas quase sempre	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influências positivas sempre	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ATRIBUTOS EXEMPLARES			
Espírito de luta	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patriotismo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito pelas pessoas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superação	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparência	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. MOTIVAÇÕES DIRETAS			
Ensinamentos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Motivação a buscar conhecimento e cultura	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. MOTIVAÇÕES INDIRETAS			
Obstáculo imposto pela família tornou-se aprendizado de superação	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. REFERÊNCIAS PESSOAIS			
Admiração por uma pessoa específica	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas inspiradoras também fora da família	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2.6 Se tivesse de recomencar, faria o mesmo percurso? O que indicaria?

A sexta pergunta pedia uma reflexão a respeito do caminho percorrido até aqui, para identificar os principais componentes de uma trajetória de sucesso, como mostra o

Quadro 21. Esta questão refere-se ao envolvimento e à afinidade com o empreendimento escolhido, e ao mesmo tempo sugere à entrevistada que mostre como reagiria diante de uma nova oportunidade.

QUADRO 21: Reflexões sobre o percurso.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. O QUE CORRIGIRIA, SE PUDESSE, NO CAMINHO JÁ PERCORRIDO			
Atuaria na mesma área, com outro tipo de atividade	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em determinadas circunstâncias, teria sido mais ousada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em determinadas circunstâncias, teria sido mais paciente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de ter compreendido que cada coisa tem seu tempo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada corrigiria, faria tudo de novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Teria outra profissão	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O QUE APRENDEU E INDICARIA, A PARTIR DO CAMINHO JÁ PERCORRIDO			
Acertou quando trabalhou em equipe e somou inteligências	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendeu com todos os erros	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vida é feita de erros e acertos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboradores de base e clientes são os que mais ensinam	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fundamental conhecer os próprios talentos e os dos colaboradores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em meio a todas as dificuldades, travou um bom combate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
É preciso acompanhar o ciclo das pessoas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É preciso acompanhar o ciclo dos negócios	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoje antecipa com cautela o que deve ser feito	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não perde oportunidades por demorar a agir	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não subestima a inteligência de colaboradores de base e clientes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecer a importância do tempo ajudou a dar aos problemas o tamanho real e a não sofrer tanto ao ter de tomar decisões	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só a experiência dá segurança	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2.7 Que lições a senhora pode oferecer a neoempreendedores?

Quase como um desdobramento natural da pergunta anterior, aqui as entrevistadas elaboram o conteúdo da experiência na forma de um aconselhamento, revelando mais uma vez os valores com que pautaram seu percurso. A questão procurava obter indicações que possam contribuir para o processo de aprendizagem do empreendedor iniciante. As respostas aparecem resumidas no **Quadro 22**.

QUADRO 22: Lições para novos empreendedores.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. PRÉ-REQUISITOS			
Buscar a realização dos sonhos	●	●	○
Acreditar naquilo de que gosta	○	●	○
Antes de mais nada, descobrir qual é sua vocação	○	●	○
Aperfeiçoamento constante	○	○	●
Erros servem para aprender	●	○	○
Gostar de pessoas, acima de tudo	●	○	○
Gostar de vender (coisas e ideias)	●	○	○
Não existe segredo para vencer	●	○	○
2. ATITUDES A CULTIVAR			
Acreditar na empresa	●	○	○
Acreditar nas pessoas	●	○	○
Acreditar no País	●	○	○
Não ter medo de errar	●	○	○
Paixão (amor) pelo que faz	●	○	●
Paixão pelo trabalho	●	○	○
Trabalhar (dedicar-se) muito	●	●	●
3. QUALIDADES A CULTIVAR			
Confiança	○	○	●
Curiosidade	●	○	○
Perseverança	○	●	○
Relacionamento	●	○	○
Simplicidade	●	○	○
Transparência	●	○	○
Valores	●	○	○

4.2.8 *Existe um período de maturação entre o sonho e a realização? Como foi a sua experiência? Alguma vez pensou em desistir?*

Levando em consideração que todo empreendedor bem-sucedido precisa saber administrar pequenas doses de insucesso e também persistir no tempo, atento aos sinais de que o negócio ou a iniciativa tomada pode vingar, a oitava pergunta procurou explicitar esse momento na experiência das entrevistadas. Dessa forma, seria possível também estabelecer elementos relacionados ao tempo de realização do sonho que constituam estímulos para o indivíduo empreendedor. Os resultados aparecem no **Quadro 23**.

QUADRO 23: Período de maturação entre o sonho e a realização.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O SONHO			
É preciso acreditar no sonho	●	●	●
Nunca pensou em desistir	●	●	●
Os sonhos alimentam grandes realizações	○	○	●
Realizou outros sonhos na impossibilidade de realizar o sonho original	○	●	○
Romper paradigmas para chegar ao sonho	○	●	○
2. CONDIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO			
Amar seu trabalho	●	○	○
Apoio de família e amigos	○	●	○
Dar o primeiro passo	●	○	○
Elaborar projetos com começo, meio e fim	●	○	○
Elaborar projetos realizáveis	●	○	○
Metodologia de trabalho	●	○	○
Primeiro, fazer o que é necessário; depois, o que é possível	●	○	○
Simplicidade, não simplismo	●	○	○

4.2.9 A senhora acredita que o empreendedor nasce pronto ou ele pode desenvolver talentos?

O **Quadro 24** traz as respostas a um tema sempre polêmico e extremamente relevante nos estudos de administração e empreendedorismo, bem como no ensino do empreendedorismo: o confronto entre uma perspectiva inatista e a ideia de que a postura empreendedora pode ser educada.

QUADRO 24: Desenvolvimento da atitude empreendedora.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. INATO OU DESENVOLVIDO?			
O empreendedor bem-sucedido é um vendedor nato	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
O talento empreendedor pode ser estimulado e desenvolvido	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nela, a atitude empreendedora é inata	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
São necessárias qualidades (inatas?), como liderança, inteligência e desprendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. PRESSUPOSTOS			
Preparação é fundamental	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obstáculos são impostos pela própria pessoa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. QUALIDADES NECESSÁRIAS			
Agir sem perder tempo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação é uma característica essencial	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coragem para enfrentar o novo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2.10 *Alguns estudiosos afirmam que homens e mulheres utilizam estratégias de enfrentamento parcialmente diferentes, conforme a situação. Na sua opinião, a resiliência é uma característica predominante da mulher, ou pode se apresentar em ambos os sexos?*

A décima pergunta trata diretamente da diferença entre os sexos na maneira de gerir as diferentes circunstâncias da vida empresarial. O modo como as entrevistadas encaram a questão está sintetizado no **Quadro 25**.

QUADRO 25: Resiliência e diferença de sexos.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. AFIRMAÇÃO DAS DIFERENÇAS			
A mulher é mais tolerante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
A mulher tem permissão para errar mais, por uma questão cultural	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assumir a fragilidade dá autoridade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Homem e mulher podem completar-se e trabalhar juntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Os perfis de homem e mulher vêm mudando	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. NEGAÇÃO DAS DIFERENÇAS			
Perseverança está ligada à crença, não ao sexo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência pode ou não existir, independentemente do sexo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2.11 *Como a senhora enxerga e interage com a responsabilidade socioambiental sustentável?*

No **Quadro 26**, aparece a visão de empreendedoras de três diferentes setores a respeito da sustentabilidade socioambiental, tema cada vez mais relevante em administração, economia e política. A questão se baseou na percepção dos autores que fundamentam este

estudo de que o empreendedorismo está intimamente ligado à preocupação com as pessoas e com o meio ambiente.

QUADRO 26: Empreendedorismo e responsabilidade socioambiental.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. PRINCÍPIOS E FONTES DA AÇÃO			
Bem-estar social não é sinônimo de igualdade de condições	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devemos dispor ao outro o que temos em excesso	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação é fundamental	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupação com a evolução das pessoas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupação com o bem-estar comum	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade socioambiental deve ser de todos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade social transmitida como valor pela família	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. AÇÕES			
Colaboração com ONG para conscientização e incentivo da cidadania (civildade, educação, responsabilidade ambiental, voluntariado)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo à formação dos colaboradores, não apenas visando o bem da empresa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade de sugestão para colaboradores e clientes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Linha direta de relacionamento dos colaboradores com a liderança	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parceria com movimentos pela responsabilidade socioambiental	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. MEIOS DE PROPAGAÇÃO			
A prática da empresa se estende para a comunidade como consequência	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupação com a educação à responsabilidade socioambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

4.2.12 O que a palavra empreendedorismo significa para a senhora?

A última pergunta buscava uma síntese das entrevistadas de uma atitude que assinalou toda a sua trajetória de trabalho, identificando, assim, o real significado assumido pelo empreendedorismo para cada uma. Sua conceituação do empreendedorismo está resumida no **Quadro 27**.

QUADRO 27: Significados de empreendedorismo.

	Luiza Helena T. I. Rodrigues	Maria Cecília P. F. de Mello	Maria Ottilia P. Lanza
1. ATITUDE EMPREENDEDORA			
Acreditar no sonho	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir com serenidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Atitude e posicionamento concreto; querer e fazer; acreditar e agir	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Atualização permanente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ousar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perseverança na busca da realização do sonho	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. DIREÇÃO DA AÇÃO EMPREENDEDORA			
Contribuição para o crescimento das pessoas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuição para o crescimento do País	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuição para o crescimento do mundo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3 Discussão

4.3.1 Impulso a empreender

Em resposta à primeira questão (“Qual é o fator preponderante que se manifesta no seu interesse em empreender?”), tanto Luiza Helena quanto Maria Cecília confirmam dois

fortes fatores que se manifestam nos empreendedores de sucesso: a influência da família e uma predisposição para empreender. Os trechos a seguir ilustram essa posição:

[Luiza Helena] Creio que está no sangue, na família temos vocação para vender. Desde menina eu aprendi isso, que devemos ser empreendedores.

[Maria Cecília] Acredito que tive muita influência dos dois lados da família. Tanto mamãe quanto papai tinham o instinto, está no sangue.

[Luiza Helena] Crescemos juntas [a empresa e eu].

Observam-se, assim, os valores absorvidos da família (relações de nível primário, que exercem maior influência na formação do caráter do indivíduo) e a afinidade adquirida graças a esse contexto com o negócio em que a pessoa pretende atuar. Entre os valores transmitidos por convívio familiar, encontram-se disseminados por várias respostas, sobretudo, a importância da educação, a preocupação social e o patriotismo. Tais valores, entre outros, servem como suporte para a formação da visão do futuro empreendedor (cf. DOLABELA, 2008a; FILION; DOLABELA, 2000).

Em termos de atitudes, o planejamento aparece como fundamental, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, principalmente do indivíduo que já enxergou o empreendedorismo como filosofia de vida. Dessa forma, uma das entrevistadas chega a dizer:

[Luiza Helena] Eu resumo a atividade de empreender em planejar para onde se quer chegar.

De fato, a possibilidade de atingir um objetivo se torna impossível quando a pessoa não tem uma direção, já que é característica do empreendedor uma visão projetada para o futuro (FILION, 2000).

[Luiza Helena] Ter ideias não custa dinheiro. A maior parte das pessoas pensa pequeno, age como grande e acaba se endividando.

Pensar e agir de forma empreendedora pode sintetizar-se, assim, em estar preparado, ter visão, conhecimento da área de atuação e capacidade de medir e suportar riscos calculados.

Além desses fatores, um elemento fundamental parece ser a força para transpor obstáculos. Dolabela (2003a; 2003b), Filion (FILION; DOLABELA, 2000), Dornelas (2008b)

e Drucker (2003) enfatizam que, a cada etapa concluída durante o caminho percorrido pelo empreendedor, este buscará um novo motivo para continuar empreendendo. Na raiz desse comportamento está a valorização e o desenvolvimento de uma atitude inclinada a transformar dificuldades e necessidades em oportunidades:

[Maria Cecília] O começo de tudo foi ter o sonho de cursar Medicina. Como meu pai não deixou, decidi cursar Técnico de Laboratório, porque era um curso correlato àquilo que eu queria. Posteriormente, o fato de ficar viúva aos 45 anos e com 11 filhos levou-me a arregaçar as mangas e ir à luta para educá-los.

Essa resposta se encaixa perfeitamente na Teoria Visionária de Filion (FILION; DOLABELA, 2000). Estão aí embutidos todos os elementos que servem como suporte à formação da visão. Num outro ponto da entrevista, Maria Cecília declara que, se tivesse a chance de recomeçar, seria médica. O que pode parecer uma contradição — a obtenção de sucesso num caminho aparentemente iniciado pelo fracasso — pode ser interpretado como uma evidência de um conceito de si bem desenvolvido e nunca abandonado, outro elemento de grande importância na formação da visão (FILION; DOLABELA, 2000). Se considerada a ideia das “avenidas empreendedoras” de Lavoie (apud FILION; DOLABELA, 2000), é possível dizer que Maria Cecília não precisou mudar de avenida, mas buscou uma maneira de manter-se próxima daquela que elegeu como sua avenida principal.

O perfil do empreendedor é objeto de estudo de vários ramos da ciência, como a Psicologia e a Administração. Mesmo sem chegar a uma conclusão definitiva, destacam-se alguns fatores que podem levar a pessoa a empreender, como a necessidade de sobrevivência ou o desejo de realização de um sonho. É possível, ainda, estabelecer as principais características encontradas em empreendedores de sucesso (FILION; DOLABELA, 2000). Uma delas é aqui explicitada:

[Luiza Helena] Procuo aprender com tudo e com todos a qualquer oportunidade.

As pesquisas iniciais de McClelland (cf. DOLABELA, 2008a) evidenciam o que ele chamou de “necessidade de realização do indivíduo” como principal força motivadora por trás do comportamento empreendedor. Com base na resposta de Luiza Helena é possível identificar sua vontade de buscar os recursos necessários de que o empreendedor necessita para alcançar seus objetivos. Mas há ainda valores que transcendem os critérios comuns de medição do sucesso empresarial:

[Luiza Helena] Gostar, acreditar nas pessoas e mostrar a elas que são capazes. Eu não tenho dúvidas de que a nossa grande diferença foi trabalhar pessoas e ser uma empresa voltada para o ser humano.

Mais uma vez, são observados valores transmitidos pela família, como a sabedoria simples que prega agir com o outro da maneira como a pessoa gostaria de ser tratada. A entrevistada faz questão de associar suas características ao desenvolvimento da empresa:

[Luiza Helena] Todas essas ações de valorização acontecem porque a empresa enxerga as pessoas como força e vitalidade para ela.

Se aqui se expressa a cultura empresarial, o que muitos autores chamam legado ou continuidade (valores que devem ser seguidos), percebe-se também a importância da liderança.

Com base nas respostas às perguntas iniciais da entrevista, é possível afirmar que, além da influência do nível primário de relações (FILION, 2000), a mulher empreendedora de sucesso apresenta duas características fortíssimas que as distinguem dos homens: intuição e autodeterminação.

Pelas respostas se destaca também a importância dos níveis secundário (pessoas com interesses em comum) e terciário de relações (busca constante de aprimoramento profissional). Os três exemplos que ilustram a pesquisa mostram também que o empreendedor de modo geral sempre se inspira em alguém, uma pessoa que o marca e que lhe servirá de modelo.

Quanto aos ideais, Luiza Helena dá ênfase às pessoas, associando seu sucesso financeiro à valorização pessoal de seus colaboradores.

A ação propositiva é expressa muito fortemente também neste trecho de uma resposta de Maria Cecília, desarmante por sua simplicidade:

[Maria Cecília] Além de ter realizado o meu sonho, ao longo de minha vida descobri que tinha outros talentos e tirei proveito de todos eles. Trabalhei como defumadora, vendi livros de arte, e vendia muito, porque procurava conhecer bem o produto. Vendi cursos de inglês, gravei comerciais de televisão, trabalhei com moradores de rua, como voluntária, fiz teatro da terceira idade e atualmente faço questão de eu mesma fazer os presentes de Páscoa de 13 bisnetos. Então, faço artesanato, pinto cada caixinha que eu compro, aí pinto coelhinho, chega Natal, chega aniversário, com tantos filhos, tantas noras. Eu não compro mais presentes, eu faço todos eles. No Natal são 54 pessoas entre genros, noras, filhos, netos e bisnetos. Imagine!

As características de Maria Cecília correspondem em boa medida às que são levantadas pelo estudo de Dolabela (2008b): o empreendedor é um autodidata, aprende a partir do que faz, o que facilita a descoberta de talentos antes não testados.

Quanto às expectativas, tanto Luiza Helena quanto Maria Cecília demonstram o que Dolabela (2008b) chama de sensação de dever cumprido, ou autorrealização, o que não quer dizer que a pessoa pare sua atividade quando sente que atingiu esse nível. Ao contrário, como afirmam muitos autores, a cada etapa concluída surge um novo desejo, que impele a criar algo diferente.

Quando as entrevistadas foram questionadas sobre os fatores a que atribuíam o sucesso de sua ação, a resposta foi unânime: a pessoa precisa gostar do que faz.

[Luiza Helena] Você pode ter o talento, mas se não gostar do que faz, não há motivação. [...] Se você gosta do que faz e não tem talento, você com certeza terá forças para se desenvolver onde precisa.

Gostar do que faz é imprescindível na vida do empreendedor. Aqui estão contidos não só características, mas também valores e componentes de uma ética, inerentes ao ser empreendedor, o que está claro também na resposta de Maria Cecília:

[Maria Cecília] Ter conhecimento é fundamental, e saber vender, isso em qualquer atividade. Quando eu vendia livros, sabia o que eu estava vendendo. Porque ser vendedora não é simplesmente dizer: “Isto aqui é bonito, é não sei o quê...” É saber o que está vendendo. Ir a fundo, saber o que você está vendendo.

Embora a expressão “gostar do que faz” não apareça de forma explícita, é perceptível o carinho com que Maria Cecília fala de suas atividades.

Por ser uma empreendedora de negócios, e mais especificamente ainda de uma empresa familiar, Luiza faz questão de associar sua identidade a sua atividade.

Aqui aparece mais uma característica que destaca a empreendedora de sucesso: esse gostar do que faz se traduz no que Dornelas (2008b) define como paixão pelo que se faz (cf., aqui, Capítulo 1, Quadro 2).

Os fatores externos, como a influência da família, interferem na motivação do indivíduo, mas é preciso que este descubra nele mesmo aquilo que realmente o motiva (motivação interna).

Numa série de trechos das respostas, encontra-se claramente o valor dado à busca do conhecimento, associado à necessidade de encontrar soluções para diferentes problemas:

[Luiza Helena] Não sei se tenho guru. Acho até perigoso esta palavra guru. O que tenho são pessoas inspiradoras e a cada época surgem na minha vida pessoas ou leituras que me ajudam muito. Meu lema é buscar conhecimento em muitas coisas, com muita gente.

[Maria Cecília] Até mesmo o que a princípio parecia negativo, como meu pai ter me proibido de cursar Medicina, se transformou em ensinamento, com o desenvolvimento da capacidade de contornar ou superar obstáculos, buscando alternativas e nunca desistindo de correr atrás de um sonho. Não pude ser médica, mas fui laboratorista e me realizei nessa profissão.

[Maria Cecília] A minha família era de cafeicultores paulistas, tinha na época *status* socioeconômico e cultural elevado. Em 1929 perderam tudo e decidiram fazer goiabada no tacho. E vendia.

[Maria Cecília] ...essa garra de ser brasileiro foi uma coisa que foi passada [pela família], quer dizer, o civismo é ser, nada de buscar coisas lá de fora. Vamos ser, nós aqui, brasileiros, lutar pelo nosso Brasil para sermos patriotas.

[Maria Cecília] Minha mãe era uma pessoa muito inteligente e sempre fez questão de que a gente tivesse uma boa formação cultural. Falava três línguas correntemente, lia muito, estudava literatura. Foi a única filha que continuou os estudos mesmo contra a vontade dos meus avós [...]. Mamãe foi minha maior fonte inspiradora. Ainda me lembro que, além de incentivar a leitura, ela fazia com que a gente entendesse o que estava lendo.

Como já foi dito, todo empreendedor tem um modelo, uma pessoa que o influencia. No caso das mulheres, o estudo do Perfil Caliper (CALIPER; HSM, 2007) identificou que mais de 50% das mulheres executivas se inspiraram em modelos, o que não é diferente no universo empreendedor.

Tanto Luíza Helena quanto Maria Cecília se inspiraram em pessoas da família, como também em pessoas próximas de suas relações. Embora Maria Otília não tenha declarado diretamente que teve um mentor, ela valoriza muito a educação e os ensinamentos oferecidos pela família.

4.3.2 Aprendizado, perseverança e transmissão

Ainda que atuem em segmentos diferentes, Luiza Helena e Maria Cecília apresentam muitas semelhanças. Isso reforça a complexidade do perfil empreendedor, e a

afirmação de muitos teóricos de que não existe um perfil padrão, mas algumas características que aparecem com maior destaque nos empreendedores de sucesso. Partindo desse pressuposto, empreendedores com características semelhantes não necessariamente exercerão atividades no mesmo ramo de negócio.

Aprender com base nas experiências vivenciadas tanto pela pessoa quanto por terceiros aparece com frequência na vida do empreendedor. Nesse ponto também é possível identificar uma capacidade tipicamente feminina de ver e ouvir, uma sensibilidade aguçada às circunstâncias que faz da mulher mais humana e flexível.

[Luiza Helena] ...entendi que é preciso acompanhar o ciclo dos negócios e, além do mais, o ciclo das pessoas, porque elas vão amadurecendo e devem ser cobradas de acordo com a própria evolução. Isso vale inclusive para mim mesma.

Essa resposta remete ao aprendizado contínuo de todas as pessoas envolvidas no processo, inclusive o próprio empreendedor. É preciso acompanhar as mudanças, e o empreendedor precisa estar atento ao fluxo das circunstâncias. Empreendedorismo e inovação são fortemente unidos: o conhecimento se torna obsoleto quando encaixotado, e não tem como evoluir, a partir de novas ideias, se aquilo que já se conhece não for estimulado.

Para Drucker (2003), o conhecimento, na época em que era concebido como bem privado, era associado ao verbo saber; hoje, entendido como bem público, vem ligado ao verbo fazer. Neste contexto, o empreendedor é o indivíduo que pratica a inovação sistemicamente e busca as fontes necessárias para isso, criando oportunidades.

Luiza Helena enfatiza que tanto os valores pessoais quanto os da empresa (cultura e política da empresa) devem ser vistos de forma simples. Não é preciso ter medo de cometer erros, mas os riscos devem ser calculados; para isso, é exigido um certo preparo por parte do empreendedor, assim como a conscientização de que, para crescer profissionalmente, é preciso dedicar-se. Nos termos de Fillion, o espaço de si (o campo de liberdade de que o empreendedor precisa para ser e crescer) precisa ser desenvolvido (FILION; DOLABELA, 2000).

[Luiza Helena] Vivemos vendendo coisas e ideias, a todo minuto. Já passou a época em que quem se achava mais intelectual não podia falar que era vendedor.

[Luiza Helena] ...acho que, desde menina, fui criada com muita paixão pelo trabalho. Na empresa nós costumamos dizer que não brigamos por nada, nem por dinheiro, só pelo serviço.

[Maria Cecília] Eu diria aos novos empreendedores para não desistir do sonho. [...] Mas antes é preciso descobrir qual é a vocação. Aconteceu uma coisa que é engraçada na minha vida. Porque eu estava num colégio de freiras, era semi-interna, gostava muito do colégio e as freiras eram muito abertas, tanto que eu fui uma vez fazer um retiro e disse: “Ah, eu vou ser freira”. Aí fui conversar com a madre superiora e ela me respondeu: “Você, freira, mas nunca; você nasceu para casar e para ser mãe”. E foi uma coisa inteligente; não teria como eu ser outra coisa, a não ser eu mesma.

Assim, ter talento para determinadas atividades não é sinônimo de necessidade de abrir uma empresa, sendo fundamental, portanto, que o indivíduo descubra o que realmente gosta de fazer (sua vocação).

Esforço e dedicação são comuns às três entrevistadas, mostrando comprometimento com tudo e com todos que as cercam.

A perseverança, observada nas três entrevistadas, é uma característica marcante da mulher empreendedora. Isso se expressa em acreditar no sonho e nunca pensar em desistir, superando obstáculos que podem surgir repentinamente no caminho do empreendedor.

Aliado à perseverança, ocupa um espaço fundamental o planejamento, como compreensão do processo, de como as coisas realmente acontecem.

[Luiza Helena] ...a fórmula do sucesso está no simples, e não no simplismo. [...] O simples está em você dar o primeiro passo, não fazer muito projeto para ficar na gaveta, não sofisticá-lo demais, ele tem de ter começo, meio e fim. Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível e de repente estará fazendo o impossível.

A mulher empreendedora não apenas cria seu negócio, mas cuida dele e o expande. Segundo Maria Ottilia, os sonhos são alimentos para grandes realizações.

Tanto Luíza Helena quanto Maria Cecília apresentam perfil de líderes empreendedoras natas (cf., aqui, Capítulo 2, Quadro 11). Mesmo assim, elas acreditam que o empreendedorismo pode ser estimulado. Já Maria Ottilia enfatiza que o empreendedor precisa ter algumas “qualidades”, como liderança, inteligência e desprendimento.

Para Drucker (2003), qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e a se comportar como tal. Ele compreende o empreendedorismo como um comportamento, e não como um traço de personalidade; as

bases do empreendedorismo, portanto, seriam o conceito e a teoria, e não a intuição. Se é assim, muitas das características constitutivas do empreendedor serão encontradas nos mais diversos tipos de profissional, distintos em sua atuação em razão de seu diferente perfil vocacional.

[Luiza Helena] No mercado competitivo de hoje, todos precisam estar muito bem preparados, porque, antes, quem tinha poder era quem tinha força, depois passou a ser quem tinha dinheiro e hoje a liderança de sucesso é aquela que obtém conhecimento e o coloca em prática. Por isso, quanto mais as pessoas estiverem preparadas, mais chances terão de conquistar seu espaço.

Aqui, o conhecimento aparece como elemento essencial, mas é preciso ter visão para colocá-lo em prática. As teorias de motivação usadas neste estudo apontam para uma necessidade de motivação do indivíduo para a ação. Em particular, a Teoria das Expectativas de Victor Vroom (MAXIMIANO, 2006) explica de forma muito prática a importância de o indivíduo estar preparado, para valer-se de seus conhecimentos e habilidades para atingir sua expectativa (objetivo), que pode ser a empresa ou um produto/serviço.

É possível identificar nas entrevistas exemplos de que a mulher apresenta um diferencial na ação empreendedora, mostrando-se preocupada não apenas com a sua formação, mas também com a das outras pessoas que estão dispostas a estimular e potencializar seus talentos. Com base nessa observação, cabe afirmar que uma das características preponderantes da mulher empreendedora é o nível de preparo e a preocupação com a solidez do negócio.

Um dos pontos de maior destaque no conteúdo das respostas está relacionado ao estilo de liderança feminino, que inclui características como a comunicação assertiva, para expor estratégias e metas para a equipe de trabalho, o prazer por envolver as pessoas em torno do que elas acreditam e o poder de convencimento e persuasão, que facilita a negociação com parceiros estratégicos e a liderança de equipes.

Mas as respostas dadas pelas entrevistadas tendem a enfatizar que em momento algum a mulher quer ser mais que o homem. Por exemplo, Maria Otília acredita que homens e mulheres podem-se completar no trabalho, ainda que a mulher seja mais tolerante a certas situações. Isso mostra uma visão de cooperação, não de competição. Para Luíza Helena, por questões culturais, a mulher tem permissão para cometer mais erros. Na sua opinião, os perfis de homem e mulher estão passando por uma mudança, e assumir a própria fragilidade

(humildade) dá mais autoridade. Maria Cecília, por sua vez, diz que a perseverança está ligada à crença e não ao sexo.

Embora todas as entrevistadas estejam preocupadas com o bem-estar das pessoas e do planeta, os valores e a ética sociais estão mais fortemente arraigados em Maria Cecília, em razão de sua história de vida, que fez dela uma empreendedora social. Em Luíza Helena se caracteriza muito fortemente a influência da família e uma intensa preocupação com o bem-estar e a evolução das pessoas. Maria Otília deixa clara a importância da educação para a responsabilidade socioambiental.

São três mulheres de segmentos diferentes, mas todas se preocupam não apenas com o negócio, mas com os benefícios com que podem contribuir para a evolução das outras pessoas. Como muitos autores têm destacado, independentemente do campo em que atue, a mulher empreendedora tende a desenvolver atividades sociais.

Para Dolabela (2008b), o empreendedor deve ter um compromisso com a localidade em que atua: não basta ter uma boa receita, é preciso contribuir com o bem-estar social do local. Nesse sentido, portanto, o empreendedorismo não pode ser uma proposta limitada ao enriquecimento pessoal. Na visão desse autor, o conceito de empreendedorismo não trata apenas do indivíduo, mas de comunidades, cidades, regiões, países, e implica a ideia de sustentabilidade.

A análise das entrevistas que servem de ilustração para a pesquisa levou, portanto, a observar a grande influência do nível primário de relações, bem como a importância de uma visão bem definida, que atua como fator de estímulo à motivação interna do indivíduo, impulsionando-o à ação. De fato, no empreendedorismo o ser é mais importante que o saber (DOLABELA, 2008b). Em outras palavras, é preciso que o empreendedor tenha bem desenvolvida a visão de quem é, do que quer e de como fazer para empreender de maneira que contribua para a realização de si e também para o desenvolvimento socioeconômico de seu país, não caracterizando a abertura de uma empresa como simples forma de sobrevivência.

De modo geral, os valores mais destacados nas três entrevistas são a importância dada à rede de relações, a busca da educação, a preocupação social, a ênfase nas escolhas do indivíduo e o patriotismo. Esses elementos funcionam em sinergia, e parecem, nesses casos, ter contribuído de modo especial para a decisão dessas pessoas de se tornarem

empreendedoras, independentemente de seu ramo de atividade ou da profissão exercida. É uma exemplificação do quanto o empreendedorismo expressa a liberdade (DOLABELA, 2003a, 2003b; DORNELAS, 2008b; DRUCKER, 2003).

Enfim, entre as características que impulsionam de modo especial o empreendedorismo feminino, as mais fortemente presentes nas três entrevistadas são a autodeterminação, a perseverança e a liderança, elementos que remetem mais uma vez à importância da formação da visão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando o tema empreendedorismo é tomado superficialmente, é fácil que seja associado à criação de empresas e à genérica atividade de “ganhar dinheiro”. De um outro ponto de vista, há ainda quem considere que empreender é algo que só dá certo para quem já possui muitos recursos.

A finalidade deste estudo foi tratar do tema não apenas sob essa ótica. Assim, seu objeto é o indivíduo empreendedor, e teve a mulher como foco principal, procurando mostrar a força que a faz manter-se ativa no mercado de trabalho e no mundo dos negócios. Para tanto, foram apresentadas ao longo destas páginas algumas das teorias motivacionais da administração, que, no entender da pesquisadora, servem como base para a melhor compreensão do tema.

Esse é o caso, por exemplo, da Teoria das Expectativas, de Victor Vroom (MAXIMIANO, 2006). Segundo essa perspectiva, o nível de valência pode ser identificado com o preparo do indivíduo empreendedor: assim, por exemplo, quanto mais conhecimento ele tiver de determinado setor em que pretende atuar, mais forte será seu desejo, ou seja, sua motivação. A expectativa diz respeito, então, ao esforço necessário por parte do indivíduo, que o conduzirá à ação para empreender. Segundo a teoria de Vroom, as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional.

Com base nessas e em outras considerações feitas pelos teóricos escolhidos como fundamento para este estudo, a autora sugere um modelo para o desenvolvimento dinâmico do empreendedor, apresentado no Capítulo 2 (Figura 9). O modelo proposto se inspira no Modelo de Inteligência Empresarial de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), segundo o qual as capacidades de gerar conhecimentos, inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento. No modelo proposto, a visão e o comportamento são indicados como os principais fatores da formação do caráter empreendedor do indivíduo.

A importância do desenvolvimento da visão foi um dos aspectos destacados a partir da análise das entrevistas utilizadas como ilustração empírica do estudo. As três mulheres

entrevistadas apresentaram uma visão bem desenvolvida, reforçando a relevância do conhecimento de si mesmo e dos fatores motivadores da própria ação. Quando o indivíduo tem domínio sobre si, sabe interagir melhor com os eventos e o meio (motivações externas). Machado¹⁷ (apud GIMENEZ; TÓFFOLO, 2006) considera o autoconceito um atributo significativamente importante no comportamento empreendedor, afirmação que vem ao encontro do pensamento de Dolabela (2008b): as pessoas só realizam alguma coisa quando realmente percebem que são capazes de fazê-la e a fazem. O autoconceito é tido como a imagem que o indivíduo traz de seus valores, englobando sua forma de enxergar o mundo e sua motivação.

Uma série de outros elementos se revelaram comuns às três entrevistadas. A maior parte desses elementos diz respeito a valores, que podem ser considerados como base para o estímulo à potencialização das características inerentes à ação empreendedora (cf. DORNELAS, 2007, 2008b; DRUCKER, 2003, 2006).

No que diz respeito às características próprias do agir feminino na esfera do empreendedorismo (cf. HISRICH; PETERS, 2004), destacam-se também nas entrevistas elementos marcantes, como a ligação familiar, o cultivo dos valores e a tendência à comunicação de tais valores.

As grandes transformações do trabalho e da sociedade no mundo globalizado afastaram o indivíduo cada vez mais de suas raízes, gerando modificações culturais, sociais e econômicas. Os novos e preocupantes níveis de desemprego sepultaram de vez, nas sociedades ocidentais, a tendência ainda muito arraigada culturalmente a considerar o sustento da célula familiar como responsabilidade predominantemente masculina. Nesse cenário, o maior fato motivador da crescente inserção da mulher no mercado de trabalho e no mundo dos negócios é, ainda, a necessidade (cf. GEM, 2010). Mas pesquisas comprovam o fato intuitivamente perceptível de que a maioria das mulheres, ao assumir ou partilhar o sustento do lar, não deixa de lado sua responsabilidade com a família e sua especial preocupação com a educação (cf. CALIPER; HSM, 2007). Nisso é possível ver mais um indício de que, ante situações idênticas às enfrentadas pelos homens, a mulher normalmente age de um modo diferente.

Entre os valores cultivados pela mulher empreendedora, e manifestos também nas três entrevistas apresentadas como exemplificação, é possível destacar a importância

¹⁷ Em: MACHADO, H. P. V et al. Women entrepreneurship in the rural activity: a study in an agricultural cooperative in Brazil. In: *Anais BALAS 2000*. IESA: Caracas, 2000.

conferida às redes de relações, o interesse pela educação, o peso das escolhas, a preocupação social e o patriotismo.

As respostas dadas pelas entrevistadas confirmam a forte influência da *rede de relações* na formação da visão do empreendedor. Ainda que os três níveis de relações estejam presentes, o preponderante é o nível primário (família, amigos, pessoas que admira). É no ambiente familiar que se lançam os alicerces de uma boa prática empresarial, pois é esse ambiente que determina em grande parte o que o indivíduo é, o *network* que terá de buscar como apoio a seu aprimoramento e os recursos necessários para que sua visão seja transformada em ação (cf. DOLABELA; FILION, 2000; DOLABELA, 2008a). De fato, embora o processo visionário seja individual, a pessoa sempre precisa dos outros para que suas ideias sejam transformadas em realidade.

A *educação* está intimamente associada às relações primárias, dado o papel exercido pela família como “responsável” pela formação do indivíduo, enquanto detentora, entre outros fatores, de valores e princípios éticos.

O *peso das escolhas* também se manifestou fortemente nas três entrevistas, ressaltando que para empreender não é suficiente ter habilidades, mas também foco, e que a ação, em qualquer tipo de atividade, nasce como decorrência do cultivo de afinidades e da busca da identificação com o objeto de interesse.

A *preocupação social* é outro elemento que aparece intimamente ligado à natureza da mulher, inclinada a cuidar do próximo e a dedicar-se às pessoas. Cabe ressaltar o quanto esse aspecto facilita o trabalho em equipe, entre outras coisas.

Enfim, o *patriotismo* expresso também nas entrevistas corresponde à ênfase de muitos autores sobre a necessidade de valorizar a cultura do País. Se é verdade, como parece ser, que o povo brasileiro é dotado de grande criatividade, é preciso saber usá-la como um diferencial competitivo. Aprender a amar, valorizar o País e buscar o respeito aos direitos adquiridos fortalece toda uma cultura. E uma cultura fortalecida aumenta a possibilidade de sucesso. As três mulheres entrevistadas apresentam sentimentos de gratidão e amor à pátria, mesmo enfrentando tantas dificuldades inerentes ao modo de (des)organização do País.

Além desses valores, especialmente cultivados pelas empreendedoras, sobressaem nas considerações teóricas e também nos exemplos colhidos mediante entrevista

características fortemente ligadas ao perfil da mulher que empreende. São essas a autodeterminação, a perseverança e a liderança, elementos que remetem à importância da formação da visão.

Se é rica a relação de elementos em comum, é também interessante constatar a complexidade do perfil empreendedor, manifesto pelas tendências individuais mais ressaltadas nos exemplos trazidos pelas entrevistas. Embora todas as entrevistadas estejam preocupadas com o bem-estar das pessoas e do planeta, os valores e a ética sociais estão mais fortemente arraigados em Maria Cecília, em razão de sua história de vida, que fez dela uma empreendedora social. Em Luíza Helena se caracteriza muito fortemente a influência da família e uma intensa preocupação com o bem-estar e a evolução das pessoas. Maria Ottilia deixa clara a importância da educação para a responsabilidade socioambiental.

Por fim, cabe sublinhar, mais uma vez, que existem muitas maneiras de empreender, sem necessariamente abrir um negócio, o que não deixará de gerar riqueza e benefícios para sociedade. A ideia, aqui, foi mostrar exemplos de pessoas de sucesso como ilustração da força impulsora do empreendedorismo feminino em seu grau mais elevado de realização. Até porque, em meio a uma ampla população de praticantes do chamado empreendedorismo por necessidade, é preciso também cultivar um tipo de atividade empreendedora que possa preparar um país mais sustentável.

O empreendedor de que o Brasil precisa é aquele que, independentemente de seu sexo, credo ou classe social acredita, faz, controla, cuida e deixa fortemente sua marca, ou legado. Não é inútil frisar que não são a classe social e a quantidade de riqueza que definem o caráter do indivíduo empreendedor. É claro que a posse de recursos ajuda, mas a essência do empreendedorismo está no acreditar e no fazer.

De fato, se as três entrevistadas comungam de uma origem familiar mais favorecida, todas elas tiveram uma opção e decidiram sacrificar-se independentemente de sua condição, que lhes permitiria uma vida mais cômoda. A continuidade dada a um caminho já trilhado ou possibilitado por seus antepassados é uma demonstração do cultivo do valor da vida, da pessoa, dos princípios, e manifesta um preparo para o enfrentamento da constante transformação que caracteriza a realidade.

Se esta é a era do empreendedorismo (cf. DORNELAS, 2008b), as pessoas, homens e mulheres, precisam mais do que nunca estar preparadas para ser protagonistas.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, A. V. Goldman Sachs aposta firme em empreendedoras brasileiras. **Brasil Econômico**, p. 32, 10 out. 2009. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/paginas/brasileconomicodigital//2009-10-10>. Acesso em 29 mar. 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**. Fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2008.
- BPW-SP, Business Professional Women. Site institucional. Disponível em: <http://www.bpwsp.org.br>. Acesso em 19 ago. 2010.
- CALIPER Estratégias Humanas; HSM Management. **Perfil da executiva brasileira**. Nov. 2007. Disponível em: http://www.caliper.com.br/novo_site/pesquisa/o_perfil_da_executiva_brasileira.pdf. Acesso em 19 ago. 2010.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CAVALCANTI, M.; SILVA, S. J. **Espiritualidade corporativa: institucionalidade e liberdade em gestão de pessoas**. São Paulo: BH Gráfica e Editora, 2005.
- CHIAVENATTO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COLENCI JR., A. Empreendedorismo e ganância. *Jornal Regional Primeira Página*, Ano XXI, n. 5.401, São Carlos (SP), 2009.
- COLENCI JR., A; PADRONI, R. M. **Livre pensar, é só criar**. São Paulo: Copidart, 2008.
- COVEY, S. R. **O oitavo hábito: da eficácia à grandeza**. São Paulo: Campus, 2005.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 ed. São Paulo: Pearson, 1989.

- DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Cresce a participação da mulher no mercado de trabalho**. Mai. 1997. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/es2mai97.xml>. Acesso em 19 ago. 2010.
- DOLABELA, F. **Empreendedorismo**. Uma forma de ser. Brasília: AED, 2003a.
- DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003b.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008a.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008b.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**. Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008a.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008b.
- DORNELAS J. C. A.; TIMMONS J. A.; SPINELLI, S. **Criação de negócios**. Empreendedorismo para o século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DRUCKER, P. F. **O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- FERREIRA, R. G. Banco da Mulher. Conheça a instituição que ajudou a transformar donas de casa em empreendedoras de sucesso. **Istoé Dinheiro**, n. 367, 15 set. 2009. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/6570_BANCO+DA+MULHER. Acesso em 29 mar. 2010.
- FILION, L. J. Aprender a empreender. In: FILION & DOLABELA, 2000.
- FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa ideia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores, 2000.
- FOLHA. Quase metade das incubadoras do País é gerida por mulheres. **Folha de S. Paulo**, Negócios, 28 set. 2008.

- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2000**. Curitiba: IBQP, 2001.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2001**. Curitiba: IBQP, 2002.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2002**. Curitiba: IBQP, 2003.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2003**. Curitiba: IBQP, 2004.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2004**. Curitiba: IBQP, 2005.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2005**. Curitiba: IBQP, 2006.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2006**. Curitiba: IBQP, 2007.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2008**. Curitiba: IBQP, 2009.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2009**. Curitiba: IBQP, 2010.
- GIMENEZ, F. A. P.; TÓFFOLO, K. S. Empreendedorismo feminino rural: Jane Calamidade ou Scarlett O'Hara? In: SOUZA & GUIMARÃES (2006).
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HANDY, C. A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Visões, estratégias e práticas para uma nova era. Peter F. Drucker Foundation. 10. reimpr. São Paulo: Futura, 2003.

- HEFFERNAN, M. Nada as detém. **HSM Management**, ano 11, n. 65, nov.-dez. 2007.
- HEWLETT S. A.; RASHID R. A batalha pela mulher qualificada no mundo emergente. **Harvard Business Review**, mai. 2010.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KON, A. Divisão do trabalho no Brasil: a questão do gênero. In: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (orgs.) **Economia social no Brasil**. São Paulo: Senac, 2001.
- LEONE, E. T. Renda familiar e trabalho da mulher na Região Metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90. In: ROCHA, M. I. B. (org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: Abep-Nepo/Unicamp; Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 2000.
- MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. Trad. Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Capelli. Coleção Você S.A. São Paulo: Nobel, 2000.
- MASLOW, H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2001.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores**. Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2006.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MONTAGNER, P. Dinâmica e perfil do mercado de trabalho: onde estão as mulheres. In: ROCHA, M. I. B. (org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: Abep-Nepo/Unicamp; Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 2000.
- OLIVEIRA, P. S. Economia solidária. Entrevista com Paul Singer. **Estudos Avançados**, 22 (62), 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v22n62/a20v2262.pdf>. Acesso em 27 mar. 2010.
- PAVINI, A. Goldman Sachs monta asset e cria private bank no Brasil. **Valor Econômico**, on line, 9 jun. 2008. Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/06/09/goldman_sachs_monta_asset_cria_private_bank_no_brasil-546715183.asp. Acesso em 29 mar. 2010.

- PETERS, T. As mulheres reinam! **HSM Management**, ano 8, n. 43, v. 2, p. 50-56, mar.-abr. 2004.
- PINCHOTT III, G. **Intrapreneuring**. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINK, D. H. Drive: the surprising truth about what motivates us. **HSM Management**, mai-jun. 2010.
- PINTO, E. D.; RODRIGUES, S. P. O fenômeno do empreendedorismo e o papel do Sebrae. In: SOUZA & GUIMARÃES (2006).
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Cerca de 50% das mulheres que trabalham em incubadoras ocupam cargos de direção**. 26 set. 2008. Disponível em: <http://www.institutopnbe.org.br/website/artigo.asp?cod=1856&idi=1&moe=76&id=9087>. Acesso em 19 ago. 2010.
- RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade. In: PRIORE, M. D. (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2002.
- RIBEIRO, P.; TEIXEIRA, F. **O acesso ao crédito é um direito humano básico**. Rádio Renascença, Portugal, 24 jan. 2006. Disponível em: www.publico.clix.pt/docs/economia/yunus.pdf. Acesso em 28 mar. 2010.
- ROSENBERG, C.; SPOTORNO, K. O que elas querem para ficar. **Época Negócios**, n. 12, fev. 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG81570-9291-12,00.html>. Acesso em 19 ago. 2010.
- SCHUMPETER, J. A. **Fundamentos do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1968.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SCIASCIO, F. O que fizeram as mulheres que podem ser consideradas fundamentais na história? **Grandes Líderes da História**, ano 2, n. 14, ago. 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Prêmio Sebrae Mulher de Negócios**. Disponível em: <http://www.mulherdenegocios.sebrae.com.br/default.aspx?P=home>. Acesso em 9 set. 2010.

SEBRAE-SP, **Características do empreendedor**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/empreendedor/caracteristicas_empreendedor. Acesso em: 23 mar. 2010.

SILVA, R. O da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

SITE DO EMPREENDEDOR. **O Empretec**. Disponível em: <http://www.sitedoempreendedor.com.br/empretec.php?acao=exibir&exibir=informacoes> Acesso em 23 mar. 2010.

SOUZA; E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C. Empreendedorismo, inovação e cultura: uma experiência de ensino-aprendizagem. In: **V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe)**. São Paulo: EGEPE, 2008.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (orgs.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

TELLES, L. F. Mulher, mulheres. In: PRIORE, M. D. (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2002.

YUNUS, M. **O banqueiro dos pobres**. Trad. M. C. G. Cupertino. São Paulo: Ática, 2000.

Anexo 1

ÍNTEGRA DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº 1: Maria Cecília Penteado Figueira de Mello

1 Qual é o fator preponderante que se manifesta no seu interesse em empreender?

Acredito que tive muita influência dos dois lados da família. Tanto mamãe quanto papai tinham o instinto, está no sangue. O começo de tudo foi ter o sonho de cursar Medicina. Como meu pai não deixou, decidi cursar Técnico de Laboratório, porque era um curso correlato àquilo que eu queria. Posteriormente, o fato de ficar viúva aos 45 anos e com 11 filhos levou-me a arregaçar as mangas e ir à luta para educá-los. Mas eu acho que o fundamental é quando se quer uma coisa. É o querer de fato. Querer e fazer!

2 Quais foram os facilitadores de sua ação?

Num primeiro momento, foi o apoio da Dr.^a Carlota Pereira de Queirós, a quem eu chamava de tia, que para mim era uma líder. Na Revolução de 1932 ela foi encarregada de assistência da população civil. Ela era amiga de Pérola Byington, outro forte nome da história das mulheres no Brasil, foi idealizadora da Cruzada Pró-Infância. Na verdade, a Dr.^a Carlota era tia das minhas primas. Foi a primeira médica e primeira deputada federal brasileira. Ela me deu força, intercedendo junto ao meu pai, para que eu pudesse cursar Medicina. Embora meu pai não tenha permitido o meu ingresso no curso de Medicina, na Escola Paulista de Medicina, fui cursar Técnico de Laboratório de Análises Clínicas na mesma escola. Sabia da existência da Cruzada Pró-Infância; minha tia fazia parte da rede de relacionamento de Pérola. Fui apresentada a ela e a seguir convidada pela própria Pérola para a criação do primeiro laboratório da Cruzada, sob a responsabilidade e direção da minha tia. Eu gostava demais do que fazia. Abri o primeiro laboratório da Cruzada. Eu mesma criava os reagentes para os exames.

3 Os resultados atendem ou atenderam a suas expectativas?

Pode-se dizer que os resultados superaram as expectativas, uma vez que até mesmo o que parecia obstáculo se transformou ao longo do tempo em fator impulsionador para a minha ação. Serviu como aprendizado. Além de ter realizado o meu sonho, ao longo de minha vida descobri que tinha outros talentos e tirei proveito de todos eles. Trabalhei como defumadora, vendi livros de arte, e vendia muito, porque procurava conhecer bem o produto. Vendi cursos de inglês, gravei comerciais de televisão, trabalhei com moradores de rua, como voluntária, fiz teatro da terceira idade e atualmente faço questão de eu mesma fazer os presentes de Páscoa de 13 bisnetos. Então, faço artesanato, pinto cada caixinha que eu compro, aí pinto coelhinho, chega Natal, chega aniversário, com tantos filhos, tantas noras. Eu não compro mais presentes, eu faço

todos eles. No Natal são 54 pessoas entre genros, noras, filhos, netos e bisnetos. Imagine!

4 Quais são os principais pontos que caracterizam o sucesso de sua ação?

Acredito que em partes estejam ligados à minha formação cultural. Por outro lado, eu gostava muito do que fazia. Acredito que soube utilizar o meu conhecimento para colocar em prática tudo o que me propunha a fazer, aproveitando as oportunidades. Ter conhecimento é fundamental, e saber vender, isso em qualquer atividade. Quando eu vendia livros, sabia o que eu estava vendendo. Porque ser vendedora não é simplesmente dizer “isso aqui é bonito, é não sei o quê...” É saber o que está vendendo. Ir a fundo, saber o que você está vendendo. Os exemplos deixados por minha família contribuíram com o desenvolvimento do meu ser. Uma coisa assim que eu acho interessante é essa coisa de continuidade e de permanência. É o legado.

5 Que papel desempenhou sua família, positiva e negativamente?

Definitivamente, o papel da família foi quase que totalmente positivo, principalmente pelos ensinamentos, pela motivação para buscar conhecimento e cultura e pela noção de patriotismo e amor ao Brasil. Até mesmo o que a princípio parecia negativo, como meu pai ter me proibido de cursar Medicina, se transformou em ensinamento, com o desenvolvimento da capacidade de contornar ou superar obstáculos, buscando alternativas e nunca desistindo de correr atrás de um sonho. Não pude ser médica, mas fui laboratorista e me realizei nessa profissão. Tenho exemplos de luta e patriotismo dos dois lados da minha família. A minha família era de cafeicultores paulistas, tinha na época *status* socioeconômico cultural elevado, na década de 1929 perderam tudo e decidiram fazer goiabada no taxo. E vendia. Tanto a minha avó materna quanto a minha avó paterna, as duas foram lutadoras. Porque a minha avó paterna era prima-irmã do Campos Sales e lutou muito, porque naquele tempo mulher não falava em política e a minha mãe foi para o Revolução de 1932. Então a política estava dentro da gente, muito dentro da gente, essa garra de ser brasileiro foi uma coisa que foi passada, quer dizer, o civismo é de ser, nada de buscar coisas lá de fora. Vamos ser nós aqui, brasileiros, lutar pelo nosso Brasil para sermos patriotas. A minha avó, mãe da minha mãe, deu-lhe todo o incentivo para que ela fosse alguém de fato. Agora, a minha mãe também foi uma pessoa muito valente, porque no tempo dela ela era muito para a frente, porque ela sempre foi para colégio de freiras, e freiras do interior, em Piracicaba, mas ela fez questão de estudar línguas, falava muito bem francês, falava inglês e falava alemão. Minha mãe era uma pessoa muito inteligente e sempre fez questão de que a gente tivesse uma boa formação cultural. Falava 3 línguas correntemente, lia muito, estudava literatura Foi a única filha que continuou os estudos mesmo contra a vontade dos meus avós, mas ela insistiu. Mamãe foi minha maior fonte inspiradora. Ainda me lembro que, além de incentivar a leitura, ela fazia com que a gente entendesse o que estava lendo.

6 Se tivesse de recomeçar, faria o mesmo percurso? O que indicaria?

Eu seria médica. Médica e política, as duas coisas. Sempre adorei a profissão da medicina, que acho algo maravilhoso. Sempre fui muito ligada a isto; desde muito jovem desenvolvi um trabalho ligado à área da saúde. Quanto à política, acredito que é uma coisa que está no sangue.

7 Que lições a senhora pode oferecer a neoempreendedores?

Eu diria aos novos empreendedores para não desistir do sonho. Eu acho que isso é a coisa principal, você acreditar naquilo que você gosta. Você acreditar e lutar por isso e não desistir da luta. Mas antes é preciso descobrir qual é a vocação. Aconteceu uma coisa que é engraçada na minha vida, porque eu estava num colégio de freiras, era semi-interna. Eu gostava muito do colégio e as freiras eram muito abertas, tanto que eu fui uma vez fazer um retiro e disse: “Ah, eu vou ser freira”. Aí fui conversar com a madre superiora, e ela me respondeu: “Você, freira? Mas nunca! Você nasceu para casar e para ser mãe”. E foi uma coisa inteligente, não teria como eu ser outra coisa, a não ser eu mesma.

8 Existe um período de maturação entre o sonho e a realização? Como foi a sua experiência? Alguma vez pensou em desistir?

Eu tinha um sonho, apesar de não ter realizado, tive que burlar algumas normas para que eu não me distanciasse dele. Eu queria ser médica, então, o que eu fiz? Eu disse que daria um jeito para entrar na Escola Paulista de Medicina. Fiz um curso muito ligado a isso. Muito ligado à Medicina, porque foi o primeiro curso aberto na Escola Paulista de Medicina. Eu tinha uma amiga que também queria fazer o mesmo curso. Tínhamos afinidades e, por sorte do destino, o pai dessa amiga confiava plenamente em mim, e me achava ótima companhia para sua filha. Ele dizia: “Só deixo minha filha frequentar o curso se a Maria Cecília entrar”. Então nós duas combinamos que iríamos para a Escola Paulista, já que tínhamos um sonho em comum. E lá iniciamos um curso de Técnico de Laboratório e fomos estudar Anatomia com o resto do pessoal, depois cada uma fazia o que quisesse. Afinal, o objetivo era estudar. Graças à ajuda da tia das minhas primas, que eu chamava de tia, pude ingressar no primeiro curso de Técnico de Laboratório e Raio-X. Ela chegou para o papai e disse: “Bom, o senhor não quer que a sua filha seja médica, mas ela vai entrar para a Escola Paulista, tem um curso lá que ela quer fazer e você vai deixar”. Papai tinha plena confiança nela, isso ajudou bastante. Então o meu sonho não demorou muito, entrei para uma coisa correlata. Era ligada à Medicina, quer dizer, continuei naquilo que eu gostava. Nunca pensei em desistir. Não, o que eu queria, o que eu sonhei, e o que eu não consegui, que era fazer Medicina, encontrei uma maneira de ficar próxima a essa profissão.

9 A senhora acredita que o empreendedor nasce pronto ou ele pode desenvolver talentos?

Eu não sei. Desde pequena eu sabia o que eu queria, sabe? É uma coisa que eu acho que nasceu comigo. Eu tenho essa coisa de luta, um lado político, acredito ter vindo da admiração que eu tinha por Carlota Pereira Queiroz. O empreendedor precisa ser um bom vendedor, tem que saber vender. Não adianta ser empreendedor, não adianta ser isso ou ser aquilo, você tem que ser é um grande vendedor; e para ser um bom vendedor, você tem que ser um

comunicador. Isso é essencial para toda profissão, comunicação é a coisa mais importante.

10 Alguns estudiosos afirmam que homens e mulheres utilizam estratégias de enfrentamento parcialmente diferentes, conforme a situação. Na sua opinião, a resiliência é uma característica predominante da mulher, ou pode se apresentar em ambos os sexos?

A resiliência é característica ou não de qualquer sexo. A perseverança deve ser ligada àquilo em que você acredita.

11 Como a senhora enxerga e interage com a responsabilidade socioambiental sustentável?

Antes de responder a essa questão, eu gostaria de fazer um comentário sobre como começou o meu interesse pela responsabilidade social e qual é a minha visão hoje. O meu interesse pela responsabilidade social começou desde menina porque foi passado para mim, pelos meus pais. Minha mãe era política de fato! Minha mãe estudou em colégio de alta classe, mas ela nunca olhou o outro com menosprezo. A importância pelo todo, não importa qual a condição; a pessoa não vale pela cor da pele, pelo dinheiro que tem, mas a pessoa vale pelo que ela é. Hoje, é essencial, para qualquer pessoa seguir em frente na vida, a educação, que é fundamental para todas as classes sociais. Durante toda a minha vida participei de várias atividades sociais, inclusive na própria Cruzada, em que trabalhei como voluntária na parte de assistência. Responsabilidade socioambiental deve ser de todos! Saber dividir; o excesso deve ser distribuído; dar ao outro o que tenho a mais. Separar o lixo, o que é aproveitado para a reciclagem. Devemos contribuir para que o ambiente em que vivemos seja bom, não necessariamente igual para todos, mas moradia, banho bom, comida, educação, enfim, usufruir de todos os direitos de cidadão; saber dispor ao outro que não tem aquilo que você tem em excesso.

12 O que a palavra empreendedorismo significa para a senhora?

Para mim, para ser empreendedor, primeiramente é preciso acreditar naquilo que se quer fazer, o sonho. Então, a primeira coisa é acreditar e lutar pelo sonho e não desistir da luta, isso que é importante. Mas uma coisa é fundamental: quando você tem um desejo, querer de fato. Querer! É: eu quero fazer! Não, eu quero e vou fazer. Se você quer, queira de fato e toca em frente. Isso é fundamental na vida da gente.

Entrevista n° 2: Maria Ottilia Pires Lanza

1 Qual é o fator preponderante que se manifesta no seu interesse em empreender?

A vontade de ser participante no processo de desenvolvimento de nosso país.

2 Quais foram os facilitadores de sua ação?

Não posso citar nomes. Em primeiro lugar, minha família. Pais, irmãos, esposo e filhos. Há muitos outros, inclusive os alunos, que eram meus maiores incentivadores na continuidade do processo.

3 Os resultados atendem ou atenderam a suas expectativas?

Sim. Tudo o que se faz com amor e dedicação atinge os objetivos.

4 Quais são os principais pontos que caracterizam o sucesso de sua ação?

Dedicação, estudo, muito estudo e amor ao trabalho.

5 Que papel desempenhou sua família, positiva e negativamente?

Minha educação, minha formação moral e a honestidade de princípios, que formaram meu caráter.

6 Se tivesse de recomeçar, faria o mesmo percurso? O que indicaria?

Faria tudo de novo. Não foi fácil, houve muitas dificuldades, mas acho que combati um bom combate.

7 Que lições a senhora pode oferecer a neoempreendedores?

Trabalho, confiança, amor, dedicação e constante aperfeiçoamento. São essenciais.

8 Existe um período de maturação entre o sonho e a realização? Como foi a sua experiência? Alguma vez pensou em desistir?

Nunca! Os sonhos são alimentos importantíssimos para grandes realizações. Não sou de desistir!

9 A senhora acredita que o empreendedor nasce pronto ou ele pode desenvolver talentos?

Ele tem que ter qualidades de liderança, inteligência e desprendimento, para poder desenvolver e objetivar suas ações.

10 Alguns estudiosos afirmam que homens e mulheres utilizam estratégias de enfrentamento parcialmente diferentes, conforme a situação. Na sua opinião, a resiliência é uma característica predominante da mulher, ou pode se apresentar em ambos os sexos?

A mulher é mais tolerante, mas ambos podem se completar e procurar trabalhar juntos, pois as versões são diferentes.

11 Como a senhora enxerga e interage com a responsabilidade socioambiental sustentável?

Sempre procurei ser parceira dos movimentos pela responsabilidade social, sem destruir o que recebemos de graça. Procurei passar essas ideias aos alunos.

12 O que a palavra empreendedorismo significa para a senhora?

Ousar! Trabalhar! Acreditar e agir com serenidade; não esquecer da atualização permanente. Isso é sucesso!!!

Entrevista nº 3: Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues

1 Qual é o fator preponderante que se manifesta no seu interesse em empreender?

Creio que está no sangue; na família temos vocação para vender. Desde menina eu aprendi isso, que devemos ser empreendedores. Acredito que o ambiente familiar em que fui criada com meus pais e meus tios me ajudou muito a ter vontade de lutar e a gostar da instituição, investir no trabalho e gostar, principalmente, de vender. Todos nós amamos o que fazemos e adoramos o comércio. O que me levou à superintendência não foi uma única experiência, mas o todo. A oportunidade que tive desde cedo de trabalhar na empresa, passando férias, e depois de ocupar vários cargos, desde vendedora, compradora, gerente de vendas, diretora e só depois, em 1991, com a criação da holding, assumi a superintendência. Acredito que cresci na empresa de acordo com o amadurecimento do meu trabalho e aprendizado e também de acordo com a própria necessidade que a empresa foi exigindo de mim. Crescemos juntas. Eu resumo a atividade de empreender em planejar para onde se quer chegar. Por isso, apoio a empresa no tripé velocidade, qualidade e rentabilidade. Acredito que essas são as premissas para encarar um mundo globalizado; não tenho medo da concorrência estrangeira. Temos que pensar grande. Ter ideias não custa dinheiro. A maior parte das pessoas pensa pequeno, age como grande e acaba se endividando.

2 Quais foram os facilitadores de sua ação?

Procuro aprender com tudo e com todos a qualquer oportunidade. A maior ajuda que tive, acredito que veio do apoio de nossa equipe que acreditou e ajudou a colocar na prática um projeto inovador e que quebrava muitos paradigmas. Gostar, acreditar nas pessoas e mostrar a elas que são capazes. Eu não tenho dúvidas de que a nossa grande diferença foi trabalhar pessoas e ser uma empresa voltada para o ser humano. Nós do Magazine Luiza trabalhamos muito o sonho. Minha grande missão e sonho foi sempre ter uma empresa de sucesso financeiro, mas em que as pessoas também sejam felizes. Mesmo com todo o crescimento, não perdi o foco na principal missão da rede, que é o respeito pelas pessoas. Todas essas ações de valorização acontecem porque a empresa enxerga as pessoas como força e vitalidade para ela.

3 Os resultados atendem ou atenderam a suas expectativas?

Os resultados superaram minhas expectativas. O Magazine Luiza, por ser um estilo de gestão pioneiro no varejo, se tornou modelo de estudo de administração de negócios na Harvard Business School, uma das mais conceituadas universidades do mundo, e ganhou projeção internacional. Em 2006, a história da empresa tornou-se um dos *cases* permanentes estudados pelos alunos de Harvard, nos Estados Unidos. Naquele ano, os alunos tiveram a oportunidade de conhecer a história do Magazine Luiza com mais profundidade, quando o diretor de vendas e marketing visitou a universidade.

4 Quais são os principais pontos que caracterizam o sucesso de sua ação?

No mundo de varejo, como em qualquer outro, é necessário paixão, dedicação, criatividade. E para nós, do Magazine Luiza, gostar também de pessoas. Acredito que a mudança de paradigmas é o fator mais difícil, ou seja, as pessoas têm dificuldade de mudar sua forma de pensar, principalmente por resistência e medo. Eu sempre tive paixão por vendas, tenho orgulho de vender, nunca precisei mentir, ir contra princípios ou tapear, que é aquela visão antiga da profissão. A liderança é fundamental, o líder é aquele que por meio da postura, do exemplo e da coragem consegue agregar processos para fazer acontecer. Você pode ter o talento, mas, se não gostar do que faz, não há motivação. Sou formada em Direito e Administração. Fiz muitos cursos que me ajudaram e foram oportunos, como, por exemplo, os da HSM, com Tom Peters e Stephen Covey, e os da Amana-Key. Tenho paixão pelo que faço. Se você gosta do que faz e não tem talento, você com certeza terá forças para se desenvolver onde precisa. Eu me considero uma empreendedora, tenho uma capacidade grande de sonhar, de fazer acontecer e de ter uma missão de contribuir para o crescimento das pessoas e consequentemente do País.

5 Que papel desempenhou sua família, positiva e negativamente?

Só tive influências positivas, a começar pelo espírito de luta, valores, ética, transparência e respeito pelas pessoas. Não sei se tenho guru. Acho até perigoso esta palavra guru. O que tenho são pessoas inspiradoras e a cada época surgem na minha vida pessoas ou leituras que me ajudam muito. Meu lema é buscar conhecimento em muitas coisas, com muita gente. Minha tia, que fundou a empresa e mora atrás da loja, é minha fonte inspiradora, porque ela é uma ganhadora. Ela nunca fala “não” a uma proposta comercial, sabe? É uma pessoa que eu admiro muito.

6 Se tivesse de recomeçar, faria o mesmo percurso? O que indicaria?

Se eu pudesse começar de novo, gostaria de ter compreendido que cada coisa tem seu tempo. Em alguns casos, preferia ter tido paciência para não me precipitar, enquanto em outros queria ter sido mais ousada. Hoje, não antecipo o que deve ser feito com muita cautela e, da mesma forma, não perco oportunidades por demorar a agir. A vida é feita de erros e acertos. Errei muito, mas aprendi com todos os meus erros. Foi isso que me fez crescer profissionalmente. Acertamos várias vezes, pois trabalhamos ouvindo a equipe e somando inteligências. Nunca subestimo a inteligência dos nossos colaboradores de base e de nossos clientes, que, por sinal, são os que mais nos ensinam no dia a dia. Sendo assim, fica muito diferente. Seguindo esse raciocínio, reconhecer a importância do tempo me ajudou a dar aos problemas o tamanho real e a não sofrer tanto ao tomar decisões. Quando comecei na superintendência, principalmente por propor inovações, perdi noites de sono. Também entendi que é preciso acompanhar o ciclo dos negócios e, além do mais, o ciclo das pessoas, porque elas vão amadurecendo e devem ser cobradas de acordo com a própria evolução. Isso vale inclusive para mim mesma. Como líder, considero fundamental conhecer meus talentos e os do meu time,

pois acredito na soma de QIs. Só a experiência nos dá segurança para entender isso tudo.

7 Que lições a senhora pode oferecer a neoempreendedores?

Não gosto muito de conselhos, mas, como administradora e empresária, posso afirmar que o importante é acreditar nas pessoas, na empresa e no País. E muito, muito trabalho. Costumo dizer que, em primeiro lugar, o empreendedor tem de gostar de pessoas. E, em segundo, ter vontade de realizar sonhos e gostar de vender. Vivemos vendendo coisas e ideias, a todo minuto. Já passou a época em que quem se achava mais intelectual não podia falar que era vendedor. Acho essencial ter paixão pelo que se faz; saber relacionar-se; ter a capacidade “fuçativa”, ou seja, ter curiosidade, ir atrás, não esperar; simplicidade; valores, entre eles ética, transparência; agir no ganha-ganha, não ter medo de errar. Eu costumo dizer que aprendemos muito quando fazemos e os erros servem para o nosso aprendizado. Não acredito que alguém tenha segredo para vencer e tampouco daria pra ensinar. A gente vive aprendendo e ensinando o tempo todo, mas eu acho que, desde menina, fui criada com muita paixão pelo trabalho. Na empresa nós costumamos dizer que não brigamos por nada, nem por dinheiro, só pelo serviço. Acho que o que diferencia muito o Magazine Luiza é a crença de que as pessoas fazem a diferença, não só as pessoas que trabalham, mas os clientes, parceiros e fornecedores. Nossa força está nas pessoas, e a gente leva isso muito a sério.

8 Existe um período de maturação entre o sonho e a realização? Como foi a sua experiência? Alguma vez pensou em desistir?

Sim, existe. Acreditar no sonho e que a fórmula do sucesso está no simples, e não no simplismo. A gente precisa separar bem uma coisa da outra. O Magazine Luiza não é uma empresa simplista, existe uma metodologia de trabalho. Temos auditoria internacional e um dos maiores sites de vendas do Brasil. O simples está em você dar o primeiro passo, não fazer muito projeto para ficar na gaveta, não sofisticá-los demais, ele tem de ter começo, meio e fim. Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível e de repente estará fazendo o impossível. Nunca pensei em desistir, não me arrependo do que faço e o mais importante: amo o meu trabalho.

9 A senhora acredita que o empreendedor nasce pronto ou ele pode desenvolver talentos?

Eu acredito que um empreendedor bem-sucedido é sempre um vendedor nato. No meu caso, vem de família, temos talento nato de luta e empreendedorismo, conforme já dito, está no sangue. Empreendedorismo não é uma forma de fazer, mas de ser, portanto, é possível inspirar, descobrir, estimular, identificar e desenvolver talentos. No mercado competitivo de hoje, todos precisam estar muito bem preparados, porque, antes, quem tinha poder era quem tinha força, depois passou a ser quem tinha dinheiro e hoje a liderança de sucesso é aquela que obtém conhecimento e os coloca em prática. Por isso, quanto mais as pessoas estiverem preparadas, mais chances terão de conquistar seu espaço. As próprias pessoas criam obstáculos, e isso pode prejudicar, e muito, a sua carreira. Elas devem agir sem perder

tempo e ter coragem de enfrentar o novo, mas para isso precisam estar preparadas para a busca do conhecimento, em todas as áreas, o que facilitará no desenvolvimento de talentos, estimular a capacidade de captação, comunicação, o bom relacionamento, e tudo o que envolve as características do empreendedor.

10 Alguns estudiosos afirmam que homens e mulheres utilizam estratégias de enfrentamento parcialmente diferentes, conforme a situação. Na sua opinião, a resiliência é uma característica predominante da mulher, ou pode se apresentar em ambos os sexos?

Eu acho que, por uma questão até mesmo cultural, é permitido à mulher errar mais do que o homem. Mas vejo também que isto está mudando, como podemos perceber pelo perfil do homem desta nova geração que muito a mídia vem mostrando. Mas esta também é uma característica minha, porque eu descobri que assumir fragilidade dá autoridade, em vez de tirar. Quando você descobre isso, tudo fica muito mais fácil.

11 Como a senhora enxerga e interage com a responsabilidade socioambiental sustentável?

Eu começo a praticar na empresa e conseqüentemente se estende à comunidade. Tenho uma linha direta com os colaboradores. Nosso organograma é em rede, pois qualquer funcionário pode falar com as lideranças e comigo. Eles podem me ligar, mandar e-mail. Minha porta fica aberta e atendo a todos que quiserem estar comigo. Na empresa, incentivamos os colaboradores a crescerem, estudarem, por isso temos a Bolsa de Estudos, que é um programa de incentivo ao estudo, mas não defendemos uma área específica visando o benefício apenas da empresa. O colaborador escolhe o curso, seja ele de língua estrangeira, graduação, MBA, pós-graduação; mas, em função da área em que atuamos, temos bastante interesse pelos cursos de Administração, Gestão em Varejo, entre outros. O Magazine Luíza oferece uma política de liberdade, em que todos podem participar, inclusive os clientes, enviando sugestões. As pessoas começam a dar ideias e a querer fazer cada vez melhor. Sempre tive esta preocupação com a evolução das pessoas e o bem-estar comum. Em 1998 juntamente com um grupo fundamos a ONG Franca Viva, da qual sou vice-presidente, que tem o objetivo de exercer, conscientizar e incentivar a prática da cidadania por meio de ações e projetos educacionais, contribuindo para a melhoria da comunidade francana. Programas desenvolvidos pela ONG: passeata “Resgate ao Amor à Cidade” (levou 45.000 pessoas), projeto “Mutirão Cidade Cidadã” (lixo reciclável), projeto “Clik da Educação”, criação de um centro de voluntariado, revitalização da praça central, etc.

12 O que a palavra empreendedorismo significa para a senhora?

Na minha opinião, empreendedorismo é a atitude e o posicionamento concreto que contribui para o crescimento das pessoas, do país e do mundo.

Anexo 2

AUTORIZAÇÕES

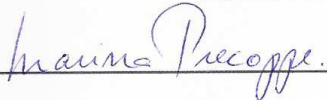
Entrevista nº 1: Maria Cecília Penteado Figueira de Mello

Declaração

Declaro para os devidos fins que as afirmações contidas na entrevista com Maria Cecília Penteado Figueira de Mello são fidedignas podendo assim, ser utilizadas no trabalho de defesa de tese de Júlia Telles.

São Paulo, 12 de Setembro de 2010

Atenciosamente



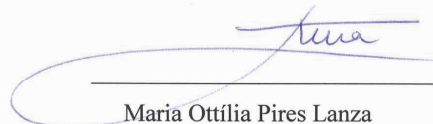
Marina Figueira de Mello Precoppe

Entrevista nº 2: Maria Otília Pires Lanza**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins que as informações contidas na entrevista com Maria Otília Pires Lanza são fidedignas podendo assim, ser utilizadas na Dissertação de Mestrado de Júlia Valéria Telles.

Santos, 14 de setembro de 2010

Atenciosamente



Maria Otília Pires Lanza

Entrevista nº 3: Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues¹⁸

magazineluiza
vem ser feliz

DECLARAÇÃO

A Empresa Magazine Luiza S/A, representada neste documento pela Sra. Andrea Carolina Artuzo, Assistente Superintendência, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, que constam no site exclusivo para acadêmicos [HTTPS://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico](https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico) na elaboração do “Estudo analítico da força impulsora no Empreendedorismo Feminino”.

Franca, 10 de setembro de 2010



Andrea Carolina Artuzo
Assistente Superintendência
e-mail: andriacarartuzo@magazineluiza.com.br
Fone: (16) 3711-5771
magazineluiza s/a

RUA DO COMÉRCIO, 1924 - FONE- PABX (0 XX 16) 3711-2000 – FAX (0 XX 16) 37124-1406 – CEP- 14400-660 – FRANCA-SP – CGC 47.960.950/0001-21 – INSCR. EST. 310.035.324.119

¹⁸ É procedimento padrão da empresa a inserção de toda nova pesquisa no site exclusivo para acadêmicos, espaço em que estará disponível também a versão integral da entrevista com Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues obtida para este trabalho da maneira descrita no Capítulo 4.

Anexo 3

TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA

Neste espaço de anexos à pesquisa, cabem ainda algumas palavras a respeito da trajetória da própria pesquisadora, no que diz respeito ao nascimento e ao aprofundamento de seu interesse pelo tema geral do empreendedorismo e pela questão específica da força motivadora do empreendedorismo feminino.

Já antes do início da graduação, uma leitura levou a cruzar despretensiosamente com a menção do empreendedorismo, e a curiosidade fez sua parte. Na busca pelo significado exato do termo, e descobrindo a princípio uma ligação pouco clara com a atividade empresarial pura e simples, uma sucessão de outros textos acabou por conduzir a um livro e, por conseguinte, a um autor que marcariam o início de uma procura cada vez mais sistemática de informações e aprofundamentos. O livro era *O segredo de Luísa*, de Fernando Dolabela (DOLABELA, 2008b).

A identificação imediata com a obra e, ainda mais importante, com seu tema manifestou-se já desde a maneira como a leitora se sentiu reconfortada ao ter a sensação de que o autor estivesse conversando com ela e explicando-lhe, enfim, os pontos mais relevantes da questão que a vinha mobilizando. Se o sonho de estudar Administração de Empresas precisava apenas de um empurrão para tornar-se algo palpável, a descoberta da relação do empreendedorismo com essa área do saber terminou de pavimentar o caminho.

Já na universidade, a primeira grande oportunidade para enfrentar a fundo a questão do empreendedorismo deu-se por intermédio do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), iniciado no sexto semestre. Não foram poucas as dificuldades: diante de um tema a que poucos alunos se dedicavam na instituição, fez falta a possibilidade de uma orientação mais próxima, quase individual, deficiência que é uma realidade na maioria dos cursos de graduação; o tempo, já curto, diminuía ainda mais com o acúmulo de leituras e de uma pesquisa nem sempre claramente focada; muitos consideravam o tema um modismo, sendo por isso pequeno o apoio por parte de colegas e professores.

Paralelamente às dificuldades do TCC, no sétimo semestre, iniciavam-se as duas disciplinas mais diretamente ligadas ao assunto, Empreendedorismo e Plano de Negócios. Se até então, além dos estudos na universidade, a futura autora destas páginas já cultivava o tema frequentando diferentes eventos a ele relacionados, a partir daí e do TCC o empenho cresceria ainda mais. De fato, sua professora de Empreendedorismo foi a primeira a prontificar-se a ajudar, embora não pudesse substituir formalmente a orientação oficial oferecida pela instituição, o que seria um comportamento antiético em relação ao orientador da pesquisa. Sim, o tema era complicado, mas não impossível; o fato de ser então uma novidade contribuía

em muito para a perda do foco; o melhor caminho era a busca de todo o conhecimento possível: logo, mais leitura, mais atenção e reflexão. E a pergunta inevitável: mas este é seu sonho? Está disposta a trabalhar para realizá-lo?

Quanto mais se aprofundavam os estudos, mais oportunidades de contato com especialistas do setor apareciam, agora acompanhados e recomendados por alguns professores. Um desses contatos, ocorrido ao longo das aulas de Plano de Negócios, foi com o então gestor da Incubadora de Empresas de Santos, Santiago Gonzalez Carballo. No dia seguinte ao encontro em aula, já a aluna estava lá, na incubadora, como presença atípica, já que não era uma empresa em busca de ajuda para se desenvolver, mas uma pessoa física, procurando mergulhar sempre mais concretamente no tema. Seguiram-se então mais eventos, vários serviços como voluntária e um aprendizado cotidiano que levou à compreensão e à utilização das ferramentas à disposição do empreendedor. Não tardou também para que aparecessem oportunidades como palestrante, nas chamadas Semanas de Administração. Carballo insistia em que alguém que queria seguir o caminho do empreendedorismo deveria estar sempre junto dos melhores. Ante a objeção da falta de recursos para tanto, soava mais uma vez a pergunta: mas este não é o seu sonho? Você não quer ser empreendedora?

Enquanto isso, no esforço para desenvolver o TCC, algumas barreiras não caíam: por receio do tema, nenhum colega queria participar do trabalho, que era feito obrigatoriamente em grupo. Quando já estava para ser solicitada à reitoria uma autorização especial para a realização de uma pesquisa individual, uma das colegas, assumindo um grande risco no contexto, decidiu abrir mão de seu grupo e unir-se à “causa”, sendo seguida por outra amiga. Essa primeira, curiosamente, tinha sido também a “companheira de fila” dos primeiros dias, na inscrição para o processo seletivo da universidade e, posteriormente, na matrícula para o curso. Assim, as primeiras conversas com ela, que se chamava Renilza Luíza, giraram em torno da profissão, dos interesses de pesquisa e, enfim, dos sonhos. Nem é preciso dizer o quanto as duas novas alistadas se empenharam, pesquisaram e também se encantaram a partir daí com o tema.

Seguindo a indicação de Santiago, multiplicou-se a participação nos cursos dados pelos melhores do País. Um dos casos foi o dos cursos sobre Plano de Negócios ministrados por José Carlos Assis Dornelas, com quem se iniciou também uma troca de e-mails e telefonemas. A mesma correspondência se estabeleceu com Fernando Dolabela, outro especialista da área, que ressaltou a importância da já então pesquisadora do empreendedorismo ter entendido e se concentrado sobre a parte mais essencial e complicada do tema, o aspecto comportamental, que trata da postura e das motivações que devem ser desenvolvidas antes que alguém se decida a abrir um negócio. Esses dois estudiosos foram sempre muito receptivos e constituíram um apoio e um estímulo para a continuidade dos estudos.

Terminado o curso superior de Administração, veio a especialização em Gestão de Pessoas, tema que, em razão da ênfase dada até ali ao aspecto comportamental do

empreendedorismo, mostrava-se correlato ao caminho já iniciado. De fato, se a inovação, os imperativos da geração de riqueza e da contribuição para o desenvolvimento econômico são inseparáveis da ação empreendedora, essas dimensões só podem ser alcançadas se o indivíduo estiver preparado para encarar as oportunidades e a partir delas desenvolver seu potencial. Assim, com o tempo, foi-se definindo como foco temático a motivação para empreender.

Na especialização em Gestão de Pessoas, a primeira reação de um professor repetia, de certa forma, o que já ocorrera na graduação: “Júlia, empreendedorismo de novo, não, né? Não temos nenhum orientador para esse tema...” A saída foi trabalhar sobre a gestão estratégica do conhecimento, apresentada, porém, como ferramenta para o desenvolvimento do potencial empreendedor e do intraempreendedor. A desconfiança inicial transformou-se em aprovação, e até numa aplicação prática do que é a atitude empreendedora no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades.

Nesse meio-tempo se daria uma passagem decisiva na trajetória que conduziu à realização do Mestrado. Ao dar uma palestra sobre o empreendedorismo na Semana Tecnológica promovida por uma das unidades do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (Ceeteps), veio o convite do Prof. Irã Assis Rocha para que a pesquisadora ministrasse, como professora especialista, as disciplinas Liderança e Empreendedorismo e Teorias da Administração na Fatec de Santos. Era um contrato de substituição, que acabou por durar o tempo máximo previsto por lei, que eram dois anos. Essa atividade, além do aprofundamento teórico e prático do tema, rendeu uma apresentação no Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas (Conarh), em 2007, a respeito da maneira como o empreendedorismo era trabalhado em sala de aula.

Os contatos no Centro Paula Souza e a continuidade da correspondência com o Prof. Dornelas levaram à ideia de fazer o Mestrado e à indicação, por parte deste último, do Prof. Alfredo Colenci Jr., que era e é membro do Programa de Pós-Graduação do Ceeteps e fora professor de Dornelas na USP de São Carlos.

A acolhida da indicação foi imediata, como também o contato travado com o Prof. Colenci, que convidou a futura mestrande a conhecer as instalações da Pós-Graduação, a assistir uma de suas aulas e a dedicar-se a todos os aspectos necessários para que se efetivasse a aprovação no processo seletivo para o Mestrado. Foram três semestres de tentativas até a aprovação, numa luta constante pela realização do novo sonho — termo que se insinuava novamente na experiência de vida e que tem particular relevância teórica na temática geral do empreendedorismo.

Nada mais natural que dar continuidade, no Mestrado, ao tema da motivação para empreender. Procurar entendê-lo em relação à atividade das mulheres empreendedoras, como, sob uma ótica um tanto diferente, já tinha sido feito no TCC da graduação, vinha ao encontro da constatação de uma presença empreendedora feminina cada vez mais sólida nos mercados.