

## **PERFIL EMPREENDEDOR: UMA REFLEXÃO SOBRE A FORMAÇÃO EMPREENDEDORA BASEADA EM CULTURA, PODER E ESTRATÉGIA**

### ***ENTREPRENEUR PROFILE: REFLECTION ON THE ENTREPRENEURIAL FORMATION BASED ON CULTURE, POWER AND STRATEGY***

### ***PERFIL EMPREENDEDOR: UNA REFLEXIÓN SOBRE LA FORMACIÓN BASADA EN LA CULTURA EMPRESARIAL, PODER Y LA ESTRATEGIA***

#### **Márcio Jacometti**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná  
Coordenador do Hotel Tecnológico da UTFPR / Campus Cornélio Procopio

#### **Glória Alfredo da Cruz**

Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela UTFPR  
Assessora do Hotel Tecnológico da UTFPR / Campus Cornélio Procopio

#### **Maristela Assis Baratter**

Doutoranda em Administração UFPR

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é refletir sobre o perfil do empreendedor de sucesso dimensionado a partir de estudos realizados por David McClelland, utilizado no Brasil pelo Sebrae e no mundo todo pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, visando formação empresarial e erradicação da pobreza, desde a década de 80. O artigo apresentou as dimensões do perfil empreendedor, mediante os conjuntos de realização, poder e planejamento, constituindo-os como categorias de análise, a fim de perceber se o padrão estipulado para o perfil nestes conjuntos é compatível com as definições mais recentes sobre cultura organizacional, dependências de poder e estratégia encontradas na literatura.

**Palavras-chave:** perfil empreendedor, cultura organizacional, dependências de poder, estratégia.

## **BSTRACT**

*The objective of this research is to reflect on the profile of the success entrepreneur identified from studies carried through for David McClelland, used in Brazil for the Sebrae and the world for the Program of the Nations Joined for the Development, aiming at enterprise formation and eradication of the poverty, since the decade of 80. The article presents the concepts on the enterprising profile, by means of the sets of accomplishment, power and planning, constituting them as categories of analysis, in order to perceive if the standard stipulated for the profile in these sets is compatible with the definitions most recent on organizational culture, dependences of power and strategy found in literature.*

**Key-words:** *entrepreneur profile, organizational culture, dependences of power, strategies.*

## **RESUMEN**

*El objetivo de esta investigación es tener en cuenta el perfil del emprendedor exitoso tamaño de los estudios realizados por David McClelland, utilizado en Brasil por el Sebrae y de todo el mundo por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, destinado a la gestión de la formación y la erradicación de la pobreza, ya que los años 80. El artículo presenta las dimensiones del perfil del emprendedor a través de los conjuntos de logro, poder y planificación, por lo que como categorías de análisis con el fin de ver si el modelo establecido para el perfil de este conjunto es compatible con las últimas definiciones de la cultura organizacional, dependencias del poder y la estrategia en la literatura.*

**Palabras claves:** *cultura empresarial, de organización, dependencias de poder, la estrategia.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo realizou uma reflexão sobre o perfil empreendedor, baseado nas características empreendedoras definidas a partir de pesquisas iniciadas por David McClelland em 1960. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU) adotou os instrumentos de seleção e treinamento desenvolvidos na década de 80 para desenvolver habilidades específicas da administração e também as atitudes empreendedoras, mediante o aperfeiçoamento de tais características. No Brasil, o Programa de Desenvolvimento de Empreendedores do Sebrae (EMPRETEC) foi lançado oficialmente em 1990, através de convênio com a Organização das nações Unidas (ONU) e vem aplicando por todo o país esta metodologia de formação de empresários com excelentes resultados. A eficácia do EMPRETEC pode ser demonstrada por alguns indicadores de impacto, a saber (PNUD, 2006):

- A mortalidade das empresas, no 1º. ano de operação, caiu de 46% (média brasileira medida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE) para 7%;
- Entre os empreendedores que fazem o EMPRETEC, 83% empreendem por detectar uma oportunidade de mercado, contra 17% que o fazem por necessidade. Na média brasileira, 43% empreendem por perceber uma oportunidade e 57% o fazem por necessidade;

- A geração de postos de trabalho aumenta, em média, 31% em 71% das empresas;
- O crescimento médio entre os empresários que fazem o EMPRETEC foi de 63% em 75% dos pesquisados;
- Entre as empresas pesquisadas cujos empreendedores fizeram o EMPRETEC, houve um aumento de 51% no lucro líquido;
- Antes de fazer o EMPRETEC, apenas 7% dos empreendedores tinham plano de negócios. Após o seminário esta média sobe para 31%.

O trabalho procurou delimitar, a partir das características empreendedoras, quais são os valores, interesses e estratégias norteadoras do empreendedor e que o levam a atingir seus objetivos, levando em conta o contexto de referência que o circunda.

Essa é uma questão que tem permeado a mente dos gestores de incubadoras, uma vez que a maior dificuldade na seleção de empreendedores para incubação de empreendimentos reside justamente na leitura do perfil do empreendedor, bem como de seu potencial de desenvolvimento ao longo do tempo.

Segundo Dornelas (2001), até pouco tempo, muita gente acreditava que o espírito empreendedor era algo inato, que os vencedores já nasciam com um diferencial e eram predestinados ao sucesso nos negócios. Hoje em dia, cada vez mais, a literatura traz resultados de pesquisas que apontam no sentido de que o comportamento dos empreendedores bem-sucedidos pode ser ensinado e compreendido, em boa medida, por qualquer pessoa. O autor, contudo, não nega a existência dos empreendedores inatos.

Isso leva a conjecturar que alguns fatores afetam o surgimento de empreendedores, a saber: a personalidade do indivíduo em decorrência de sua formação biológica, o ambiente familiar de formação, as influências da comunidade local de residência e os valores internalizados pelo indivíduo. O aprendizado acerca das características empreendedoras passa a levar em conta tais fatores, definidos como fatores críticos de formação empreendedora. Segundo Pati (1995), conhecer a si mesmo como empreendedor é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um negócio, pois o empreendedor pode ser a ferramenta do próprio trabalho. Muitas pessoas encaminham-se para a realização de suas metas, exigindo de si próprios o sucesso que desejam, sem considerarem seu potencial e sua personalidade como um aspecto básico, que definirá a possibilidade do alcance dos objetivos.

## **2 PERFIL EMPREENDEDOR**

Historicamente e na literatura (SEBRAE, 1998), os empreendedores são caracterizados como sendo aquelas pessoas que criavam e dirigiam um empreendimento. Para os economistas, empreendedores são as pessoas que:

- Correm riscos porque investem seu próprio dinheiro;
- Buscam oportunidades com a perspectiva de obterem lucro;
- São inovadores e agentes de mudanças;
- São o motor do desenvolvimento econômico.

Em 1930, surgiu uma nova linha de estudos sobre o empreendedor, os chamados comportamentalistas, formada por sociólogos, psicólogos, psicanalistas e outros especialistas do comportamento humano.

Mas quem realmente influenciou a corrente comportamentalista foi o psicólogo americano David McClelland, que em 1960, realizou uma pesquisa mundial sobre as características empreendedoras e concluiu que pessoas bem sucedidas materialmente eram aquelas que possuíam como motivação principal a busca da realização e êxito e, neste sentido desenvolvem comportamentos que as levam ao sucesso.

A partir dos trabalhos publicados por McClelland e Winter (1971) e McClelland (1972), o PNUD desenvolveu um programa experimental para capacitação de empreendedores em 1985, que foi lançado oficialmente, após aperfeiçoamentos, em 1988. O projeto identificou as dez principais características do comportamento empreendedor, comuns às pessoas triunfadoras. O Quadro 1 mostra tais características, divididas em três conjuntos distintos:

QUADRO 1: Características Empreendedoras

Conjunto de realização	Conjunto de poder	Conjunto de planejamento
Busca de oportunidade e iniciativa	Independência e autoconfiança	Busca de informações
Persistência	Persuasão e rede de contatos	Estabelecimento de metas
Correr riscos calculados		Planejamento e monitoramento sistemáticos
Exigência de qualidade e eficiência		
Comprometimento		

**FONTE:** Elaborado a partir de SEBRAE (1998).

As dez características empreendedoras sugerem três conjuntos que, analisados com algum critério, remetem à seguinte relação conceitual:

- Conjunto de realização: relacionam os valores que fundamentam as ações do empreendedor e que podem ser entendidos em termos de uma cultura organizacional;
- Conjunto de poder: dimensiona as dependências de poder que o empreendedor deve articular e controlar para viabilizar todos os recursos necessários a fim de alcançar seus objetivos.
- Conjunto de planejamento: engloba as estratégias deliberadas pelo empreendedor para transformar seus sonhos em realidade;

Para compreender melhor esta inter-relação, segue resumidamente o que a literatura propõe sobre cultura organizacional, dependências de poder e estratégias.

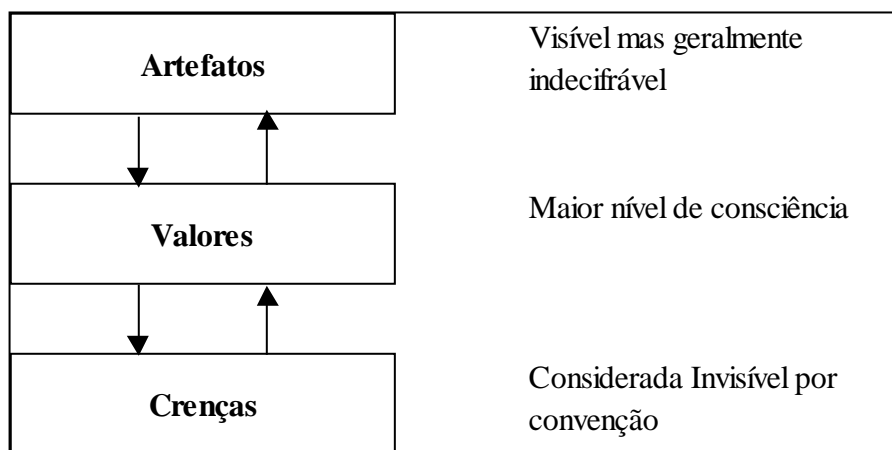
## 2.1 O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?

Em perspectiva macro, a literatura examina o relacionamento entre o contexto cultural e a estrutura organizacional, enquanto numa perspectiva micro, investiga similaridades e diferenças nas atitudes de gerentes e empreendedores de diferentes culturas. Na perspectiva da cultura corporativa, a organização é considerada um organismo adaptativo ao ambiente que produz bens e serviços e possui artefatos culturais distintos. Embora a organização esteja inserida num contexto cultural mais amplo, ela desenvolve um sistema sócio-cultural interno que, segundo esta teoria, pode ser gerenciado.

Observa-se que a corrente funcionalista, de cunho determinista, considera a cultura como ferramenta para administrar, definindo a relação entre eventos culturais como estórias, ritos, linguagem, sagas e mitos, com aspectos como produtividade, rotatividade, entre outros; é visão utilitarista e objetiva, que acredita poder controlar e influenciar o desempenho da organização. Já a corrente interpretativista representa uma evolução da anterior, pois vê as organizações como culturas, em que cultura é o processo através do qual a ação social e a interação vêm a ser construídas numa realidade organizacional (RODRIGUES, 1991).

Schein (1985), por sua vez, estabelece que crenças e pressupostos formam o núcleo de uma cultura organizacional, conforme mostra a Figura 1.

FIGURA 1: Três Níveis de Cultura



FONTE: Adaptado de Schein (1985)

As crenças e pressupostos representam o que os membros acreditam ser a realidade e por conseqüência influenciam o que eles percebem e como eles pensam e sentem. As crenças são sedimentadas, existindo fora de um nível de percepção e, na maior parte dos casos, inacessíveis à consciência, representando predições sobre como as coisas são.

Já os valores são os princípios, objetivos e padrões sociais mantidos dentro de uma cultura e que possuem importância intrínseca. Os valores definem com que os membros de uma organização se preocupam, como liberdade, democracia, tradição, riqueza ou lealdade, sendo manifestados por declarações sobre como as coisas deveriam ser. Constituem a base para o julgamento sobre o que é certo e o que é errado. Valores são mais “conscientes” do que as crenças básicas, mas não estão usualmente no topo da mente dos membros da organização. A distinção entre crenças e valores somente é possível quando o grau de consciência dos indivíduos, em relação às preferências expressas, pode ser objetivamente determinado.

Schein (1985) propõe ainda o conceito de artefatos caracterizados como extensões ou expressões do mesmo núcleo cultural que mantém os valores e as normas. Artefatos é a parte visível, tangível e audível do comportamento baseado em normas culturais, valores e crenças. As categorias de artefatos incluem: objetos físicos criados pelos membros de uma cultura, manifestações em linguagem escrita ou falada, rituais, cerimônias e outras manifestações de comportamento. Os membros de uma cultura podem ou não estar conscientes de seus artefatos culturais, mas os artefatos em si podem ser observados diretamente por qualquer indivíduo.

Os valores e normas influenciam as escolhas e outras ações realizadas por membros culturais. Uma ação culturalmente orientada produz artefatos.

As culturas se modificam, mas somente quando novos valores são trazidos de fora da cultura, como através de decreto ou exemplo dos gerentes e empreendedores de alto nível da hierarquia. No entanto, Schein (1985) enfatiza que novos valores serão incorporados em crenças básicas somente depois que os novos valores provarem a sua importância em termos dos resultados organizacionais desejados. Somente quando os membros de uma cultura conseguem ver o benefício que os novos valores estão trazendo, serão aceitos e incorporados ao nível de pressuposto inconsciente.

Para Mannheim (1962), a maioria dos valores tem origens nas instituições e só podem ser estudados em relação aos antecedentes sociais, isto é, com a sua história e a situação total do grupo. Devido a esse caráter orgânico, os valores variam com o tempo, com o grupo e com a classe social. No contexto desses valores grupais, cada indivíduo pode desenvolver o seu próprio sistema de valores que é, na verdade, uma variação dos valores institucionais colocados ao seu alcance. As escolhas das pessoas são influenciadas pelos valores, permitindo uma seleção de alternativas diante de determinadas situações sobre as quais precisam atuar. Os valores são formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo de suas experiências.

Diante disso, é possível compreender porque as pessoas ou os grupos optam por alternativas distintas diante das mesmas situações. Esta questão é crucial para diferenciar empreendedores de não empreendedores.

## 2.2 DEPENDÊNCIAS DE PODER

Em ambientes organizacionais, as pessoas preferem evitar a discussão sobre o poder como se ele não existisse ou por receio a represálias ou, ainda, para fazer valer o *status quo* em vigor numa organização.

O estudo do poder e das relações de poder é, sem dúvida um dos mais polêmicos e antigos das ciências sociais. O conceito de poder, assim como o de cultura, no âmbito da teoria das organizações tem sido abordado sob diversos enfoques e muitas definições distintas foram propostas (FARIA, 1987; CLEGG, 1989).

No enfoque weberiano, poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade enquanto que dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas. A disciplina refere-se à probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, por parte de um conjunto de pessoas, em virtude de atividades treinadas (WEBER, 1944). Logo, a dominação encerra a probabilidade de um mando ser obedecido com ou sem disciplina, ou seja, com a anuência daqueles sobre os quais o domínio é exercido, em virtude de atitudes arraigadas, ou contra a resistência destes. A incidência do tipo de dominação: carismática, tradicional ou racional-legal, segundo o autor, está relacionada à aceitação do

mesmo, legitimado pela referência à crença na capacidade do líder, nas tradições e nas normas, respectivamente.

A concepção gerencial de poder é muito influenciada pela corrente behaviorista oriunda da psicologia. Parte da idéia de que determinados símbolos de poder causam comportamentos deles decorrentes. Assim, muitas organizações encorajam o jogo do poder baseado na personalidade e nos desejos de cada um, já que é a ânsia pelo poder que mantém as pessoas trabalhando (FARIA, 1987). Esta concepção diverge significativamente da perspectiva weberiana, no sentido de que identifica o poder com estruturas não de dominação, mas sim com estruturas de autoridade legítima. A falha fundamental da perspectiva gerencial é não reconhecer que a determinação do que é atribuído à organização se dá a partir de elites organizacionais, que buscam, como qualquer outro grupo, defender ou estabelecer seus interesses ao determinar as ações organizacionais, acreditando que interesses gerenciais são igualados a necessidades organizacionais (HARDY; CLEGG, 2001).

Sob a perspectiva weberiana, Lukes (1980, p. 23) conceitua o poder como a capacidade segundo a qual “A exerce poder sobre B, quando A afeta B de modo contrário aos interesses de B”. Segundo o autor, as concepções de poder podem ser definidas como assimétricas, envolvendo ambientes e relações conflituosas, bem como resistências que podem ser reais ou potenciais. O controle ou a obtenção da aquiescência, a desigualdade e a relação de dependência representam três formas de conceituar o poder numa perspectiva assimétrica.

No controle, o conflito e a resistência são intrínsecos ao poder, uma vez que a vontade de alguns prevalece sobre a vontade de outros. Lukes (1980) sugere que este modo de exercer o poder, mantendo-se a obediência, é alcançado de diferentes maneiras, desde manipulação, dissuasão, privação e cooptação, até o uso da força e da coerção que reside na aplicação de sanções, com a finalidade de assegurar o cumprimento de determinações. A noção de desigualdade refere-se à diversificação das pessoas em termos de capacidade e do acesso a recursos e vantagens dentro do sistema, ou seja, o poder é medido pela determinação de quem ganha e de quem perde.

A concepção de dependência é aplicada por Scott (1992, p. 303) ao definir poder como “(...) o potencial para influenciar outras pessoas por meio da manipulação de recompensas e punições. Portanto, a sua origem está na dependência de uma pessoa de recursos controlados por outra”.

Os interesses são legitimados nas dependências de poder a que estão submetidas às relações entre os indivíduos e os grupos. Nesse sentido, a dimensão de poder constitui foco de análise importante, à medida que sustenta a configuração e a preservação dos interesses na organização. O enfoque sobre interesses é essencial para o entendimento dos processos que conduzem a coalizões ou a divergências nas organizações. Também é defendido por Giddens (1978, p. 117) para quem o poder se constitui como “a capacidade transformadora da ação humana”, portanto implica a habilidade dos indivíduos em alterar o curso dos acontecimentos mediante a mobilização dos recursos que constituem os meios necessários para o alcance dos resultados pretendidos com a ação.

O empreendedor geralmente é um catalisador de mudanças no meio, alguém que transforma condições ambientais em função da realização de seus próprios interesses e objetivos. Portanto, o empreendedor necessita exercer o controle sobre situações, ou seja, exercer influência sobre pessoas e conseqüentemente o poder.

## 2.3 ESTRATÉGIA

Segundo Wright et al (2000), a estratégia pode ser visualizada em três estágios: (1) formulação da estratégia que se refere ao seu desenvolvimento; (2) implementação da estratégia e (3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Para Mintzberg et al (2000), entretanto, estratégia requer uma série de definições, cinco em particular:

(1) estratégia é um *plano*, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; caracteriza-se pela deliberação, consistindo em curso de ação intencionalmente formulado para lidar com uma situação específica. Enfatiza o papel dos líderes enquanto responsáveis pelo estabelecimento de uma direção para a organização;

(2) estratégia é uma *manobra* específica que visa a neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou concorrente e, portanto, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça de realizar algo e não realizar de fato;

(3) estratégia é um *padrão*, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo, intencional ou não, proporcionando assim uma visão do passado da organização, implica traçar a estratégia pretendida e como padrão, a estratégia realizada;

(4) a definição da estratégia como uma *posição* permite focalizar, em consonância com os princípios de determinismo, a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, isto é, a localização de determinados produtos e serviços em determinados mercados, com ênfase na exposição organizacional e nas regras de competição;

(5) por fim, a estratégia é uma *perspectiva*, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, é uma abstração derivada da percepção dos componentes do mundo real, expressa no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização e coletivamente exercida.

A definição de estratégia como padrão permite distinguir estratégias deliberadas e emergentes. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas; as não-realizadas, de irrealizadas; e as emergentes, como um padrão realizado que não era expressamente pretendido. Raramente as estratégias eficazes são de fato deliberadas ou emergentes, configurando-se numa mescla que reflete a qualidade dos dirigentes de efetuar previsões e de reagir perante a ocorrência de eventos inesperados (MINTZBERG et al, 2000).

Scott (1992, p. 286), baseado em Chandler (1962), define estratégia como a “determinação das metas e objetivos de longo alcance de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Nesse sentido, a determinação do posicionamento estratégico refere-se à consistência de ações de uma organização e envolve fatores internos e externos, ligados a produtos e serviços, mercados e à alocação de recursos ao longo do tempo (ARAÚJO; EASTON, 1996; WHIPP; ROSENFELD; PETTIGREW, 1989; STABELL; FJELDSTAD, 1998).

Logo, as estratégias podem ser identificadas de três formas: (1) em termos de como recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros vêm sendo utilizados como meios para se alcançar os objetivos propostos, (2) por meio do conjunto de atividades (produtos e serviços) oferecido, e (3) do conjunto de ações destinadas à atração da clientela (mercados).

Percebe-se claramente a importância do estudo sobre estratégias para o empreendedor, uma vez que, através delas, ele traça o seu caminho rumo aos seus objetivos.



### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório que busca levantar questões que possam se transformar em objeto de pesquisas futuras, além de apresentar uma análise conceitual sobre as características empreendedoras definidas a partir de pesquisas de McClelland e Winter (1971). Trata-se, portanto, de um ensaio teórico que relaciona conceitos e abre novas perspectivas para estudos sobre o perfil do empreendedor.

As categorias analíticas investigadas nesse estudo foram: perfil empreendedor, cultura organizacional, dependências de poder e estratégias.

Perfil empreendedor, segundo McClelland e Winter (1971), refere-se às características comportamentais que pessoas bem sucedidas manifestam na busca pela realização e êxito.

Cultura é o conjunto de pressupostos básicos, como crenças, valores e aspectos simbólicos compartilhados e aceitos coletivamente, que se manifesta no contexto organizacional e norteia a ação de indivíduos, permitindo-lhes a interpretação e a construção da realidade (SCHEIN, 1985; PETTIGREW, 1989).

As dependências de poder expressam os interesses, definidos como predisposições e necessidades reais ou potenciais, manifestadas pelos indivíduos que, associadas a valores, orientam a ação, visando ao alcance de seus objetivos individuais ou coletivos (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

As estratégias são os meios intencionais utilizados pelos atores organizacionais para a obtenção dos fins desejados, que direcionam ações e comportamentos dentro da organização, com relação à alocação de recursos (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros), produtos, serviços e mercados (KARPIC, 1972; ARAÚJO; EASTON, 1996; MINTZBERG et al, 2000).

### **4 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS**

Diante dos conjuntos definidos por McClelland e Winter (1971), esta seção analisa como os conceitos de cultura organizacional, dependências de poder e estratégias se relacionam com cada um dos conjuntos que classificam as características empreendedoras. Propõe uma nova perspectiva sobre os fatores críticos de formação de empreendedores, ampliando a visão de que um perfil empreendedor padronizado dado como alvo é condição suficiente para se alcançar o sucesso. A discussão se encaminha ainda para a importância do contexto de referência que deve ser levado em conta na trajetória de qualquer empreendedor.

#### **4.1 CONJUNTO DE REALIZAÇÃO & CULTURA ORGANIZACIONAL**

A principal preocupação aqui é identificar os valores relacionados pelo conjunto de realização que se caracterizariam como núcleo de valores do empreendedor de sucesso. O Quadro 2 mostra essa tentativa e inicia a análise. É importante observar que antes de uma cultura organizacional se formar em torno do empreendedor de sucesso, ele mesmo, internaliza para si, crenças e valores que o movem em direção aos seus objetivos. Geralmente, essas crenças e valores passam a fazer parte das crenças e valores organizacionais e se ampliam ao longo do tempo.

A busca de oportunidades e iniciativa compreende as seguintes atitudes empreendedoras:

- Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias;
- Busca novas áreas de atuação, produtos e serviços para ampliar seu empreendimento;
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

QUADRO 2: Conjunto de Realização e Valores

Conjunto de Realização	Valores Associados
Busca de oportunidades e iniciativa	Sagacidade, Criatividade, Iniciativa
Persistência	Persistência
Correr riscos calculados	Perspicácia, Ousadia
Exigência de qualidade e eficiência	Excelência
Comprometimento	Comprometimento

**FONTE:** Elaborado a partir de SEBRAE (1998).

Analisando tais atitudes, pode-se inferir que um indivíduo, para agir assim, tem que internalizar valores como sagacidade, criatividade e iniciativa, acreditar que pode agir sobre a realidade e transformá-la, construir sua história a partir de sua própria iniciativa e inovação.

Para tanto, precisa ser persistente e determinado, acreditando em si mesmo, de forma a desencadear as seguintes atitudes:

- Age diante de dificuldades relevantes;
- Insiste ou muda de estratégia com a finalidade de enfrentar desafios ou superar um obstáculo;
- Responsabiliza-se pessoalmente pelo cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

A persistência é a energia que faz o empreendedor trabalhar duro para atingir seus objetivos, pois ele acredita que só assim vai chegar lá. Além de persistente, o empreendedor precisa ser ousado e perspicaz, pois ele somente aposta baseado em informações sobre o contexto de atuação e porque acredita que vai dar certo. As principais atitudes dos que correm riscos calculados são:

- Avalia as alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- Age para diminuir riscos ou controlar resultados;
- Coloca-se em situações que implicam em desafios ou riscos moderados.

Para agir assim, o empreendedor valoriza a excelência, controlando os resultados de tudo aquilo que faz. É um obcecado pela perfeição, pois:

- Age de forma a executar melhor as coisas, mais rapidamente ou mais barato;
- Proceder de forma a realizar coisas que satisfaçam ou excedam aos padrões de excelência;
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo e atenda aos padrões de qualidade previamente combinados.

O empreendedor oferece qualidade sempre, pois acredita que o lucro é consequência da satisfação do cliente, com quem ele está diretamente comprometido. Assim ele:

- Sacrifica-se pessoalmente ou despede um esforço extraordinário para completar uma tarefa;
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- Prima em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, em vez do lucro a curto prazo.

Desta forma, o conjunto de realização expressa os valores que fundamentam as atitudes do empreendedor. Outros valores poderiam ser levantados a partir de pesquisas junto a empreendedores de sucesso. Tais valores estão muito ligados às histórias de vida dos empreendedores, aos estímulos internos que os movem e às circunstâncias em que surgem. Uma coisa é falar sobre estes valores, outra é senti-los dentro de si. O EMPRETEC aplica essa filosofia em seus seminários de capacitação, buscando levantar e possibilitar aos participantes experiências concretas sobre esses valores.

#### 4.2 CONJUNTO DE PODER & DEPENDÊNCIAS DE PODER

O conjunto de poder é fundamental para o empreendedor realizar os seus projetos. A dimensão de poder é fator crítico e saber exercê-lo é um grande desafio para o empreendedor. Os interesses que se tem expressam o núcleo de poder definidos como predisposições e necessidades reais ou potenciais que orientam a ação, visando ao alcance de objetivos. O Quadro 3 relaciona o conjunto de poder com os interesses associados.

A maioria das pessoas argumenta que, em suas vidas detêm a autonomia e o controle das situações. No entanto, poucas são aquelas que realmente entendem e exercem suas atividades fazendo valer seus interesses. A grande maioria é submissa e projeta as responsabilidades de seus sonhos em terceiros e não em si mesmas.

QUADRO 3: Conjunto de Poder e Interesses

Conjunto de Poder	Interesses Associados
Independência e autoconfiança	Autonomia, Controle, Determinação
Persuasão e rede de contatos	Recursos diversos, Influência

**FONTE:** elaborado a partir de SEBRAE (1998).

Para o exercício da independência e autoconfiança, o empreendedor define exatamente o que quer, de forma que seus objetivos sejam muito claros. A determinação aliada à persistência faz com que ele aja racionalmente, irradiando um entusiasmo peculiar de quem sabe aonde pode chegar e o que deve fazer para tanto. Nesse sentido, as suas atitudes expressam:

- Busca de autonomia em relação às normas e controles de outros;
- Manutenção de decisões, mesmo quando outras pessoas se opõem, diante de resultados inicialmente desanimadores;
- Confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Somente pessoas autoconfiantes aceitam correr riscos e assumem responsabilidade pessoal por seu sucesso ou fracasso, pois elas sabem utilizar sua influência para obter os recursos diversos de que necessitam. A persuasão e a rede de contatos são elementos fundamentais para o exercício do poder e requerem as seguintes atitudes:

- Uso de estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- Utilização de pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
- Atuação para desenvolver e manter relações comerciais.

Ao agir sobre o meio em que atua, o empreendedor começa a perceber que as circunstâncias passam a conspirar a seu favor. O conjunto de poder embute interesses que explicam as atitudes do empreendedor em sua trajetória de sucesso. Geralmente, tais interesses são tolhidos na formação escolar tradicional e conservadora. A proposta de educação empreendedora desde o ensino fundamental é bem vinda no sentido de estimular novas gerações a lutarem por seus sonhos. Nesse sentido, a dimensão de poder é indispensável e deve ser exercida pelo empreendedor.

#### 4.3 CONJUNTO DE PLANEJAMENTO & ESTRATÉGIAS

O Quadro 4 mostra o conjunto de planejamento e as estratégias de ação deliberadas que devem ser adotadas pelo empreendedor, de acordo com o Programa de Desenvolvimento de Empreendedores do SEBRAE.

Tais estratégias, de âmbito pessoal, devem levar em conta, primeiramente, a internalização dos valores e interesses empreendedores levantados anteriormente, como

condição necessária e suficiente para a execução do plano do empreendedor. Além disso, o planejamento estratégico deve sempre levar em conta o contexto de atuação e a cultura social mais abrangente (vide Figura 2).

Outras estratégias podem e devem ser levantadas em estudos de caso e em pesquisas de levantamento (*surveys*) junto a empreendedores de sucesso, uma vez que a construção social da realidade é dinâmica.

Para Pereira (1995), decisões de natureza estratégica referem-se aos problemas cujas soluções influenciam os negócios de uma empresa por um período de médio a longo prazo. Devido ao alto risco para a continuidade da empresa, as decisões estratégicas são de responsabilidade dos dirigentes, embora se recomende a participação da equipe de colaboradores, visando comprometê-los com a busca dos resultados esperados.

QUADRO 4: Conjunto de Planejamento e Estratégias

Conjunto de Planejamento	Estratégias (atitudes empreendedoras)
Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisar pessoalmente informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>- Investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>- Consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;</li> <li>- Definir metas de longo prazo, claras e específicas;</li> <li>- Estabelecer objetivos de curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
Planejamento e monitoramento sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejar dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;</li> <li>- Revisar constantemente seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças de circunstâncias;</li> <li>- Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.</li> </ul>

**FONTE:** Elaborado a partir de SEBRAE (1998).

Estas e outras decisões devem ser tomadas pelos empreendedores que, para tanto, podem aconselhar-se com terceiros se ainda não formaram a equipe inicial de trabalho. À medida que esta vai sendo formada, é importante envolvê-la desde o início nas decisões estratégicas, principalmente aqueles membros que ocuparão as funções mais importantes da empresa.

## 5 CONCLUSÕES

Sugere-se que o desenvolvimento de empreendedores pode ser desencadeado ou não de acordo com o contexto mais amplo que os circundam. Levando-se em conta as pressões advindas de regras socialmente construídas, características do ambiente institucional e os fatores ligados à relação de troca de bens e serviços, avaliados em termos

de eficiência organizacional, o potencial empreendedor pode se manifestar mais (ou menos) intensamente. O esquema mostrado na Figura 2 esboça esta idéia.

Foi possível perceber que os fatores críticos de formação empreendedora estão inter-relacionados e inseridos num contexto mais amplo, que pode ser determinante para a manifestação do potencial empreendedor nas pessoas, definido pelas características empreendedoras.

Uma questão muito abordada pelos estudiosos da área é se uma cultura pode ou não ser administrada. Para aqueles que acreditam que sim, a teoria da cultura pode ser uma nova forma influente de administrar e controlar uma organização (corrente gerencialista), fundamentada nas crenças/valores do empreendedor. Eles acreditam que se a cultura influencia o comportamento através das normas e valores, estes podem ser administrados de maneira a influenciar comportamentos desejáveis à organização. Essa influência pode ser levada a cabo pelos empreendedores que estão no topo da hierarquia.

No entanto, o escopo da pesquisa demonstrou que partindo de uma corrente comportamentalista, de caráter gerencialista, para uma visão mais focada na construção social da realidade, pode-se deduzir que: a complexa dinâmica que envolve a formação de um empreendedor deve levar em conta a personalidade do indivíduo em decorrência de sua formação biológica, o ambiente familiar de formação, as relações na comunidade local de residência e os valores internalizados pelo indivíduo, influenciados por um contexto cultural mais amplo.

FIGURA 2: Fatores Críticos de Formação Empreendedora



**FONTE:** Elaborado a partir de Jacometti (2002).

Esta é uma questão de pesquisa que merece ser investigada. Segundo Pereira (1995), o empreendedor deve compatibilizar, ainda, os seguintes aspectos de seu projeto pessoal de vida: manutenção de emprego durante alguns meses, envolvimento da família, condições de saúde, faixa etária para adequação ao ramo de atividade e intensidade de dedicação ao negócio.

De acordo com Pati (1995), toda pessoa é fruto da relação constante entre os talentos e características que herdou e os vários meios que freqüentou durante a vida. É o contato com o meio ambiente da família, da escola, de amigos, do trabalho e da sociedade como um todo que vai possibilitando o desenvolvimento de alguns talentos e características

de personalidade e bloqueando ou enfraquecendo outros. Isto acontece ao longo da vida, meio ao acaso, pelas diversas circunstâncias da história de cada um.

Portanto, a formação do perfil do empreendedor de sucesso é um processo contínuo e tem várias dimensões que devem ser analisadas e investigadas pelos pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.; EASTON, G. Strategy: Where is the pattern? **Organization**, v. 3, n. 3, p. 361-383, 1996.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CLEGG, S. R. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.  
FARIA, J. H. **Relações de poder nas organizações e nas instituições da sociedade**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1987.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**: uma crítica positiva das sociologias compreensivas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. v. 2. São Paulo: Atlas, p. 260-289, 2001.

JACOMETTI, M. **Influência da cultura organizacional e das dependências de poder sobre os objetivos e estratégias da Unidade de Curitiba do Cefet-PR**. Curitiba, 2002. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

LUKES, S. **O poder**: uma visão radical. Brasília: Editora da UnB, 1980.

KARPIC, L. Sociologie, economie, politique et but des organizations de production. **Revue Française de Sociologie**, Paris, v. 13, p. 299-324, 1972.

MANNHEIM, K. **Sociologia sistemática**: uma introdução ao estudo da sociologia. São Paulo: Pioneira, 1962.

MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1971.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização & progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PATI, V. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. *In*: PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. Sebrae, 1995, p. 41-62.

PEREIRA, H. J. A decisão estratégica do plano de negócio. *In*: PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. Sebrae, 1995, p. 41-62.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Projeto EMPRETEC**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/projetos/governanca/visualiza.php?id07=178>> Acesso em: em 01 mar. 2006.

RANSON, S.; HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 01-17, 1980.

RODRIGUES, Suzana Braga. **O chefinho, o telefone e o bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais.

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

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. 3 ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1992.

SEBRAE-PR. **Programa para formação de jovens empreendedores**: geração empresa. Apostila. Curitiba: Sebrae, 1998.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 413-437, 1998.

WEBER, M. **Economía y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, v. 26, n.6, p. 561-585, 1989.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.