

A EXPERIÊNCIA DE TER SIDO EMPREGADO E A VI- SÃO DO EMPREENDEDOR

Sandra Regina da Rocha Pinto

Doutorado em Ciências Humanas – Educação - PUC-Rio

Mestre em Administração de Empresas – PUC-Rio

Bacharel em Ciências Econômicas - UERJ

Vínculo institucional: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio

Professora Assistente

E-mail preferencial: sanpin@iag.puc-rio.br

José Roberto Gomes da Silva (*em memória*)

Doutorado em Administração - PUC-Rio

Mestre em Administração de Empresas – PUC-Rio

Bacharel em Engenharia Elétrica - UFRJ

Vínculo institucional: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio

Professor Assistente

Claudia Duarte Soares

Mestre em Administração de Empresas – PUC-Rio

Vínculo institucional: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio

Professora Auxiliar; Gerente de Projetos de Consultoria

E-mail: cd.soares@terra.com.br

Submetido em: 30 de setembro de 2008

Aprovado em: 07 de maio de 2010

RESUMO

Este estudo analisa de que forma a experiência profissional como empregado formal influencia o desenvolvimento do empreendedorismo. A pesquisa, de natureza qualitativa, abordou indivíduos residentes no Rio de Janeiro, com curso de graduação completo e que tinham vivido, por pelo menos cinco anos, a situação de empregados em organizações, antes de se tornarem empreendedores de seus próprios negócios, por intermédio da criação de empresa, da autonomia ou da terceirização. Os resultados mostram que a experiência na condição de empregados propiciou aos indivíduos aprendizados importantes. Contudo, as condições organizacionais nem sempre favoreceram o desenvolvimento das competências de que hoje necessitam. Percebe-se, também que, em parte, a motivação para a mudança foi gerada por insatisfações com o contexto vivido nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: empreendedorismo, competências, relações de trabalho.

ABSTRACT

This study analyzes how professional experience as a formal employee influences the development of entrepreneurial vision. The participants in this qualitative research were Brazilians residing in Rio de Janeiro who have gained their Bachelor's degree, and who were employed in organizations for at least five

years before becoming managers of their own businesses, either as freelancers, or through outsourcing or through starting their own companies. The results obtained show that while their experience as employees added important learning skills, the working conditions in these former contexts did not always favor the development of skills needed in the new business environment. It was also observed that the motivation for the change resulted, in part, from dissatisfaction with environment they experienced in the organizations where they worked.

KEY WORDS: entrepreneurial skills, competences, work relations.

RESUMEN

Este estudio analiza de qué forma la experiencia profesional como empleado formal ejerce influencia sobre el desarrollo del emprendedorismo. La investigación, de naturaleza cualitativa, abordó a individuos residentes en Río de Janeiro, con curso universitario de grado completo y que habían vivido, durante por lo menos cinco años, la situación de empleados en organizaciones, antes de convertirse en emprendedores de sus propios negocios, por medio de la creación de una empresa, de la autonomía o de la tercerización. Los resultados muestran que la experiencia en la condición de empleados les propició a los individuos aprendizajes importantes. Sin embargo, las condiciones organizacionales no siempre favorecieron el desarrollo de las competencias necesarias hoy en día. Se observa también que, en parte, la motivación para el cambio fue generada por insatisfacciones con el contexto vivido en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: emprendedorismo, competencias, relaciones de trabajo.

1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre empreendedorismo revela algumas diferenças na definição do conceito. Segundo Fillion (1999), esse fenômeno, em parte, decorre das premissas diversas dos campos de conhecimento que têm investigado o assunto. Os pioneiros nesses estudos foram os economistas e, nessa perspectiva, o empreendedorismo era associado à capacidade de promover inovações na sociedade (SCHUMPETER, 1988). Por seu turno, a visão dos comportamentalistas privilegiou os aspectos criativo e intuitivo do conceito, deslocando o foco para a análise dos indivíduos. Nessa linha, destaca-se, por exemplo, a corrente dedicada a estudar os traços de personalidades dos empreendedores. Nas últimas décadas, observou-se que o empreendedorismo tem sido objeto de interesse crescente em quase todas as disciplinas das ciências humanas e sociais – entre as quais se destacam, especialmente, as ciências de gestão - devido, principalmente, à necessidade de as organizações e as sociedades buscarem novas abordagens para lidar com as rápidas mudanças do ambiente sócioeconômico. Na perspectiva da gestão, o empreendedorismo tem sido mais abordado como fenômeno ligado à inovação e à geração de vantagem competitiva (DE CAROLIS; SAPARITO, 2006). Observa-se, nessa breve revisão histórica, que o fenômeno do empreendedorismo tem sido analisado segundo pontos de vista distintos: o da sociedade, o das organizações e o dos indivíduos. Consta-se, porém, que ainda há poucos esforços de integração entre essas abordagens.

Em um ambiente de contínua mudança, as organizações têm atravessado inúmeros processos de adaptação nas últimas décadas. Observam-se, atualmente, por exemplo, mudanças significativas nas competências requeridas pelas organizações em seus processos de seleção (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003). O mercado de trabalho passou a julgar a probabilidade de sucesso profissional principalmente por meio das chamadas “características pessoais”; entre elas, o espírito empreendedor demonstra ser uma das mais valiosas. Por “empreendedor”, nesse caso, entenda-se o indivíduo que corresponde à definição apontada por Fillion (1999, p.19): “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. Do mesmo modo, cresce nas organizações o discurso de que esse novo perfil profissional empreendedor, além de ser interessante

para os propósitos organizacionais, é importante, também, para o próprio indivíduo. Notam-se as mudanças que têm ocorrido na própria dinâmica do trabalho, com a redução dos empregos formais, a terceirização, o crescimento da mão-de-obra autônoma, informal e temporária e outras formas flexíveis de organização do trabalho nas empresas (BRIDGES, 1995; FRIGOTTO, 1995; GOLD; FRASER, 2002; HARVEY, 1993; KALLEBERG, 2003; RIFKIN, 1995; ZARIFIAN 2001). Supõe-se que o sujeito-empresário tende a responder melhor às demandas de flexibilidade e a ter mais facilidade de recolocação no mercado de trabalho, caso seus serviços não sejam mais necessários aos negócios das empresas. Nesse contexto, cresce o número de indivíduos que saem da condição de empregados para empreendedores, seja como empresários que contratam outros indivíduos, seja como pessoas jurídicas que atuam de forma autônoma na prestação de serviços.

O presente estudo focaliza esse grupo de indivíduos e busca entender de que forma a experiência de ter sido empregado influenciou tanto a decisão individual em realizar a mudança quanto à formação de competências para a atual condição de empreendedor. Do ponto de vista das organizações, o estudo busca fornecer subsídios para que elas compreendam, com maior clareza, até que ponto têm tornado coerentes os discursos de valorização do espírito empreendedor e da gestão de competências como ferramentas estratégicas (DUTRA, 2004; ROCHA-PINTO *et al.*, 2003). Do ponto de vista dos indivíduos, o estudo pretende indicar algumas dimensões que possam facilitar a gestão mais efetiva de suas experiências como empreendedores, sobretudo para os que hoje atuam como empregados e projetam mudanças nessa direção. Na perspectiva acadêmica, espera-se que este trabalho contribua para as discussões sobre o fenômeno do empreendedorismo, possibilitando uma maior ligação entre os níveis de análise das organizações e dos comportamentos individuais. Conforme atestam Balbi *et al.* (2009) a literatura-base da produção científica acerca da cultura empreendedora nos últimos cinco anos é, em sua maioria internacional. Uma possível explicação para esse fenômeno, na opinião de Guimarães (2002), diz respeito ao fato de que os Estados Unidos foram os pioneiros em programas educacionais dirigidos para a formação empreendedora. Ademais, Balbi *et al.* (2009, p.1), a partir da constatação de que Fernando Dolabela figura como o único autor nacional entre os dez mais citados na produção científica por eles analisada, concluem que “a literatura brasileira é recente, limitada e pouco utilizada internacionalmente, e muito influenciada pela internacional”. Nessa medida, sem a pretensão de esgotar o tema, espera-se com esta pesquisa, contribuir para o estado da arte sobre o empreendedorismo no Brasil.

A revisão da literatura empreendida para este estudo, apresentada na próxima seção, aborda as características, as competências e motivações associadas ao processo empreendedor, além de reflexões acerca do empreendedorismo corporativo e da relação entre as condições de empregado e de empreendedor. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados e conclusões do estudo de campo realizado por meio de entrevistas com indivíduos que fizeram a migração entre essas duas condições.

2. CARACTERÍSTICAS, COMPETÊNCIAS, MOTIVAÇÃO E O PROCESSO EMPREENDEDOR

Filion (1993) sugere que as relações que o indivíduo mantém, durante a sua vida, desde a família, passando pela escola e pelas experiências profissionais, exercem papel importante na formação do perfil de um empreendedor. Além disso, as características individuais, os conhecimentos e o sistema de crenças são aspectos decisivos na construção da sua visão de mundo. A fim de sintetizar algumas das características mais relevantes para o sucesso do empreendedor, apontadas na literatura sobre o tema, Markman e Baron (2003) citam: o sentimento de autoeficácia, a capacidade de identificar oportunidades, a perseverança e o capital humano e social acumulados. Observa-se que essa lista reúne tanto elementos associados à personalidade dos indivíduos quanto outros relativos às experiências de vida. Em termos das características pessoais que compõem o perfil comum a vários empreendedores, tais autores resumem, também, alguns dos aspectos mais mencionados na literatura: a motivação para o desafio, a propensão a assumir riscos calculados, o gosto pela inovação e criatividade, a capacidade de adaptação e a tolerância à ambiguidade. Segundo Filion (1993), não se pode afirmar, porém, que as características individuais sejam determinantes do sucesso do empreendedor. O mesmo autor (FILION, 1999) ressalta que o empreendedorismo pode ser mais bem compreendido como um processo do que como um conjunto de características pessoais.

Brush *et al.* (2002), Shane *et al.* (2003) e Vecchio (2003) reforçam essa visão, observando que a existência de condições ambientais favoráveis são fundamentais para as chances de sucesso. Além disso, autores como Drucker (1987) afirmam que a maioria das competências necessárias à atuação empreendedora pode ser ensinada e desenvolvida ao longo da trajetória de vida, o que também depende de condições contextuais.

O entendimento do processo empreendedor e a identificação das condições para que os indivíduos desenvolvam a motivação e as competências necessárias para vivê-lo contribuem para o propósito do presente artigo. Parte-se da premissa de Fillion (1993), de que as experiências prévias em seu campo de atuação e, portanto, as competências adquiridas também nos contextos organizacionais, são importantes para que o indivíduo desenvolva uma visão empreendedora. Visando acentuar a relação entre as experiências na condição de empregado e a formação do empreendedor, adota-se, então, neste artigo, um conceito de competência apoiado na definição de Fleury e Fleury (2004, p.188): “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Shane *et al.* (2003) propõem um modelo representativo do processo empreendedor, no qual distinguem três fases: o reconhecimento de oportunidades, o desenvolvimento da ideia e a execução. Segundo esses autores, o reconhecimento de uma oportunidade é um movimento que envolve perspicácia e processamento de informação. Sintetizando a discussão de outros autores, Alves (2005) observa que os *insights* podem ter origens diversas, tais como a percepção eventual de uma oportunidade mal explorada, a procura intencional de alternativas empreendedoras, ou até mesmo um lampejo criativo. Ainda de acordo com Alves (2005), o desenvolvimento da ideia requer, além de criatividade, um nível adequado de conhecimento do negócio. Enquanto isso, a execução, segundo Shane *et al.* (2003), diz respeito à capacidade de lidar com fatores tais como a reunião de recursos, o desenho organizacional, a constituição de um mercado e o desenvolvimento de produtos.

Shane *et al.* (2003), argumentam que cada uma dessas fases do processo é influenciada pela motivação e pela capacidade cognitiva do empreendedor. A motivação pode ser caracterizada tanto por aspectos mobilizadores do indivíduo em termos mais gerais, tais como a necessidade de realização, o desejo de independência, ou a paixão, quanto por aspectos mais relacionados às tarefas envolvidas no processo, ou seja, os objetivos estabelecidos e o sentimento de autoeficácia. Os autores caracterizam como fatores cognitivos: a visão, os conhecimentos, as habilidades e as competências do indivíduo. A visão se refere à capacidade de construir estratégias e de entender como realizá-las. Em termos dos conhecimentos, Shane *et al.* destacam especialmente aqueles relativos à indústria e às tecnologias críticas para o sucesso do negócio. Embora reconhecendo que as habilidades requeridas são fortemente dependentes de cada tipo de contexto, Shane *et al.* (2003) destacam algumas que são requeridas de forma mais geral no processo: venda e negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, formação de equipes, comunicação e gestão de conflitos.

Mas Shane *et al.* (2003) fazem questão de lembrar que não são apenas as características do indivíduo que determinarão as condições para o processo empreendedor ser vivenciado. Brush *et al.* (2002) observam, por exemplo, que esse processo requer a possibilidade de se reunir um elenco de recursos estratégicos, tais como os financeiros e humanos de apoio, além de uma ampla rede de contatos. Por sua vez, para Vecchio (2003), cada uma das fases do processo compreende ações distintas e, portanto, requer um elenco diferente de fatores psicológicos e competências pessoais, além de depender de fatores econômicos de natureza diversa. Nas primeiras fases, relativas à identificação e avaliação de oportunidades, ao desenvolvimento do conceito e à reunião de recursos, o indivíduo tenderia a ser movido, mais intensamente, pelo impulso empreendedor, enquanto que na fase de gestão do negócio, pesaria mais a sua capacidade de lidar com os desafios e pressões do cotidiano. Em termos dos fatores econômicos influenciadores, as primeiras fases do processo dependeriam, principalmente, da existência concreta de oportunidades, da disponibilidade de capital e da reunião dos diversos mecanismos de suporte ao negócio. Já nas fases subsequentes, quando o negócio está estabelecido, os fatores econômicos se concentrariam mais sobre a dinâmica da concorrência do mercado.

Diante dessas considerações, é possível observar que a motivação e a formação das competências necessárias para as fases do processo empreendedor podem ser positivamente influenciadas pela experiência profissional vivida em uma organização. Shane e Venkataraman (2000) mencionam, por exemplo, que a chance de um indivíduo identificar uma oportunidade pode estar associada à posse

de informação prévia sobre ela e às propriedades cognitivas necessárias para avaliá-las, o que pode ser ajudado pela vivência profissional em uma empresa já existente. Essa possibilidade torna-se mais concreta, na medida em que, no atual contexto, emerge um discurso a favor da organização empreendedora como fonte de vantagem competitiva (MINTZBERG *et al.*, 2000) ou da valorização do empreendedorismo dentro das empresas, o que tem sido nomeado como empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2003; BRUNAKER; KURNIVEN, 2006; DORNELAS, 2003; WUNDERER, 2001). Alguns autores como Fillion (2000) e Kuratko *et al.* (2005) argumentam, porém, que isso não significa dizer que as condições organizacionais sejam, de fato, facilitadoras de uma ação empreendedora.

Bottino, Dias e Dib (2006) argumentam que empreender significa a capacidade de desencadear processos de desenvolvimento não apenas econômico, mas, sobretudo, social e humano. Em outros termos, para as autoras, a ação empreendedora é uma ação revolucionária, seja no campo pessoal, profissional ou social, que pode subverter as dinâmicas sociais estabelecidas, provocando surpresas, mudanças e soluções inovadoras. Além disso, na opinião das autoras, “o empreendedor é um projeto sempre em movimento, fruto de permanentes questionamentos, experimentações e construções de sentido” (BOTTINO; DIAS; DIB, 2006, p. 39). As autoras acrescentam ainda que o empreendedor observa constantemente o ambiente em que se insere e sabe detectar oportunidades, porque entende que o seu futuro depende da forma de se relacionar com o meio; ser empreendedor envolve uma abertura da pessoa para o que acontece no meio ambiente e uma atenção cuidadosa com tudo o que pode se constituir no campo da ação humana. Em suma, para Bottino, Dias e Dib (2006) o comportamento empreendedor pressupõe envolvimento, visão compartilhada e ambição, relacionados ao crescimento social, humano e econômico.

3. AS CONDIÇÕES DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas últimas décadas, grande parte do discurso da gestão se voltou para a busca de inovação (HAMEL; PRAHALAD, 1995; KAPLAN; NORTON, 1997; SIRMON *et al.*, 2007) e, conseqüentemente, do empreendedorismo interno como um dos focos mais essenciais para a estratégia das organizações. Wunderer (2001) classifica como empreendedores internos os membros cooperativos da organização que inovam, identificam e criam oportunidades de negócio, reúnem e coordenam novas combinações ou arranjos de recursos, de modo a gerar ou incrementar valor. Antoncic e Hisrich (2003), por sua vez, definem intraempreendedorismo de forma mais abrangente, como as intenções e comportamentos emergentes relacionados ao abandono das formas costumeiras de fazer negócios nas organizações existentes. Tal definição não se refere, então, somente à criação de novos negócios, mas a diversas outras formas de atividades inovadoras, tais como a criação de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas. Na visão desses autores, as organizações podem ser classificadas em um contínuo entre aquelas que incentivam fortemente o empreendedorismo interno e as que são mais inibidoras desse tipo de comportamento.

Kuratko *et al.* (2005) também constatam que o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor depende tanto das iniciativas individuais quanto de condições organizacionais. Para Markman e Baron (2003), essa contingência justifica o fato de que os indivíduos possuidores de perfil mais empreendedor se encaixem melhor em organizações que também tenham essa característica. Brunaker e Kurvinen (2006) ressaltam, porém, que o intraempreendedorismo não depende somente da existência de indivíduos que possuam perfil empreendedor. Relaciona-se, também, ao fato de que a capacidade de empreender esteja difusa por toda a organização – envolvendo tanto gerentes quanto pessoas da base. Jansen e van Wees (1994) também observam que o empreendedorismo organizacional requer um esforço de preparação dos indivíduos, principalmente os gerentes, além da formação de uma cultura empreendedora.

Kuratko *et al.* (2005) sintetizam resultados de estudos que identificam alguns antecedentes organizacionais necessários ao intraempreendedorismo: o suporte gerencial, ou o grau de propensão com que os executivos facilitam e promovem o comportamento empreendedor; a autonomia, ou o grau de tolerância a falhas, a amplitude e liberdade de decisão fornecidas e a delegação de autoridade e responsabilidade; os mecanismos de reforço, recompensa e encorajamento às posturas desafiadoras; a disponibilidade de tempo, ou o cuidado com a sobrecarga de trabalho, de modo a garantir que os indivíduos e grupos tenham tempo para buscar inovações e que as suas atividades

sejam estruturadas de forma a apoiar os esforços para atingir metas de curto e longo prazo; a clareza sobre as condições de contorno organizacionais, com definições claras sobre os resultados esperados e desenvolvimento de mecanismos para avaliar, selecionar e utilizar as inovações.

4. A PASSAGEM DE EMPREGADO PARA EMPREENDEDOR

Filion (2000) observa, porém, que as atividades gerenciais tradicionais nas organizações têm funcionado segundo uma lógica que difere daquela que é requerida para a atividade empreendedora. Segundo o autor (p.3), "os gerentes tradicionais trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos pré-estabelecidos, enquanto os empreendedores estabelecem uma visão e objetivos e identificam recursos para torná-los realidade". Enquanto o foco dos gerentes é o de adaptação à mudança, os empreendedores as iniciam. Os gerentes operam dentro de uma estrutura de trabalho existente, ao passo que os empreendedores são criadores de estruturas. O trabalho dos gerentes é centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve, enquanto o trabalho dos empreendedores é centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio. Finalmente, o padrão de trabalho dos gerentes requer, principalmente, o uso da análise racional, enquanto o dos empreendedores requer imaginação e a criatividade. Filion (2000) lembra, porém, o autor que essa diferenciação entre o uso da racionalidade ou da intuição e da criatividade é relativa, pois tais características são necessárias tanto para os gerentes quanto para os empreendedores. Em outras palavras, há elementos comuns que são mobilizados em ambos os tipos de atividades. Contudo, na visão de Filion (2000), o trabalho dos empreendedores requer um tipo formação de competências diferente do que é necessário para a atuação do gerente tradicional.

Além disso, segundo Markman e Baron (2003), a incompatibilidade entre as características pessoais e aquelas que são requeridas pelas empresas, seria um dos principais elementos motivadores para que alguns indivíduos busquem atuar como empreendedores de seus próprios negócios. A visão mais adaptativa do papel requerido dos gerentes pelas organizações (FILION, 2000) não satisfaria, portanto, o desejo de independência, de realização e de autocontrole daqueles que possuem o perfil mais empreendedor (SHANE *et al.*, 2003).

Peel e Inkson (2004) observam, no entanto, que a saída da condição de empregado para uma forma de atuação mais autônoma não necessariamente implica plena realização das expectativas dos indivíduos, uma vez que, se por um lado, há vantagens como a maior autonomia, o maior nível de desafios e a liberação das amarras burocráticas e do ambiente político organizacional, por outro lado há também dificuldades enfrentadas. Entre as principais dificuldades verificadas, esses autores mencionam: a insegurança e a variabilidade dos ganhos; a limitação de recursos para investir no desenvolvimento das próprias competências; a sensação de isolamento ou de falta de apoio; a necessidade de se ater às restrições impostas pelos clientes ou decorrentes de alternativas limitadas de atuação.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, de natureza qualitativa, abordou indivíduos brasileiros, residentes na cidade do Rio de Janeiro, com curso de graduação completo e que tinham vivido, por pelo menos cinco anos, a situação de empregados formais em organizações, antes de se tornarem empreendedores de seus próprios negócios, por meio da criação de empresa própria, da autonomia ou da prestação de serviços terceirizados, mantendo-se atuantes, porém, em suas profissões. Não foram observados, então, aqueles que tivessem migrado para outro tipo de atividade profissional, como, por exemplo, um engenheiro que se torna dono de restaurante.

Em função da restrição de tempo, da disponibilidade de informações e da problemática sob estudo, a pesquisa não investigou a influência de vários outros fatores da formação dos indivíduos, como a educação formal e a história familiar, assim como as suas outras competências profissionais. Tampouco contemplou a análise dos processos de gestão de competências praticados pelas organizações, sejam eles voltados ou não para a formação do empreendedor, apesar de sua grande relevância para uma análise mais ampla.

De modo a identificar um conjunto de indivíduos que atendessem aos critérios estabelecidos, foi utilizada a rede de relacionamentos dos pesquisadores. De 42 indicações de pessoas recebidas

inicialmente, foram entrevistadas, em profundidade, 15 pessoas. A escolha desses sujeitos de pesquisa seguiu critérios de tipicidade e acessibilidade (VERGARA, 1997). Uma vez que grande parte dos entrevistados mostrou preocupação em relação à confidencialidade das informações, optou-se pelo anonimato das pessoas e das organizações envolvidas. A composição dos perfis dos entrevistados é descrita no Quadro 1. Neste, os códigos iniciados com H identificam os entrevistados do sexo masculino e os iniciados com M os do sexo feminino. A pesquisa de campo foi empreendida entre novembro de 2003 a janeiro de 2004 e baseou-se em um roteiro de entrevista composto por questões semidiretivas. Acrescenta-se ainda que, todas as entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas.

Quadro 1: Perfis dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Profissão (tal como definida pelo indivíduo)	Condição de trabalho / anos		Empresas anteriores (qtde)	Emprego formal (anos)
M1	43	Arquiteta	Autônoma	11	2	6
H2	33	Analista de Sistemas	Empresa própria	8	3	6
H3	37	Programador Visual	Empresa própria	6	2	5
M4	37	Jornalista	Terceirização de serviços	6	1	5
H5	34	Analista de Sistemas	Empresa própria	9	3	9
M6	49	Profissional de RH	Empresa própria	0,5	4	30
H7	48	Consultor de Empresas	Empresa própria	4	3	12
H8	37	Engenheiro Civil	Empresa própria	7	1	9
M9	48	Médica	Autônoma	20	2	5
M10	43	Enfermeira	Empresa própria	3,5	1	23
H11	49	Consultor de Empresas	Empresa própria	4	1	22
H12	28	Advogado	Autônomo	1,5	2	5
H13	43	Consultor de Empresas	Autônomo	10	3	15
H14	27	Programador Visual	Empresa própria	3	2	7
H15	33	Professor	Empresa própria	1	2	16

Na análise, priorizou-se, o conteúdo da narrativa dos indivíduos, suas opiniões e sentimentos acerca das modificações no exercício da profissão após a mudança da condição de empregados para a situação atual, dos fatores que levaram à mudança e de como a experiência como empregados formais nas organizações ajudou, ou não, no desenvolvimento de certas características. De acordo com a classificação elaborada por Guibert e Jumel (1997), o método de investigação utilizado caracteriza-se como do tipo indutivo, na medida em que repousa sobre conhecimentos prévios que permitam a análise e o posicionamento acima dos simples fatos observados, sem que tenha ocorrido a formulação de hipóteses. Trata-se, também, de uma pesquisa interessada na descoberta de regularidades, voltada para o discernimento de padrões existentes na fala dos indivíduos acerca do fenômeno. Nesse sentido, o método assemelha-se ao tipo fenomenográfico (TESCH, 1990). A fenomenografia é um método de pesquisa que visa a mapear os modos qualitativamente diferentes de como as pessoas experimentam, conceituam, percebem e compreendem os vários aspectos do mundo ao seu redor e os fenômenos nele envolvidos (TESCH, 1990).

O conteúdo das gravações resultou em 15 documentos no formato textual, cada um com dez páginas em média, compondo um total de 150 páginas de transcrição. As categorias finais de análise foram identificadas a partir das falas dos participantes, embora tenham sido inspiradas também nas questões abordadas no roteiro das entrevistas. Desse processo, emergiram três categorias

principais de análise, a saber: a relação com o trabalho e a satisfação com a nova condição; os fatores propulsores da mudança na condição de trabalho; a influência das organizações na formação das competências empreendedoras – sendo esta última detalhada em seis subcategorias. Os resultados são apresentados a seguir, classificados de acordo com essas categorias.

6. A RELAÇÃO COM O TRABALHO E A SATISFAÇÃO COM A NOVA CONDIÇÃO

São diversos os aspectos citados pelos entrevistados como representativos das principais mudanças ocorridas em sua relação com o trabalho. Revelou-se predominantemente um sentimento positivo quanto à nova condição, quando comparada com as experiências vividas nas empresas. No entanto, essa mudança desvelou, também, a descoberta de novas responsabilidades, a necessidade de desenvolver novas competências, assim como o nascimento de novos tipos de preocupações e ansiedades. A opinião predominante é a de que, na condição de gestor da própria atuação, o indivíduo tende a se tornar mais comprometido com o valor do trabalho, já que é responsável pela qualidade da execução em sua totalidade e pela busca constante por novos negócios:

O que a gente ganha... a gente fica mais esperto, corre mais atrás, pois os seus serviços podem ser dispensados a qualquer momento (M4).

Quando a gente é funcionário, a gente tem a obrigação de fazer aquilo que é mandado. Quando você é empresário, o seu envolvimento é muito maior. O comprometimento é diferente, é com todo o trabalho que você está fazendo (H3).

Em contrapartida, enquanto eram resguardados pela estrutura da empresa, os indivíduos sentiam-se menos impactados pelas incertezas do contexto, como, por exemplo, a situação econômica; na condição atual, a sua visão tende a se tornar menos otimista, quando se deparam com as dificuldades de manutenção e o desejo de crescimento dos negócios.

Como aspecto positivo da nova condição, alguns destacam também um sentimento de liberdade que é apontado em dois sentidos. O primeiro é relativo ao tempo dedicado ao trabalho que, agora, passa a ser definido pela própria pessoa, o que permite maior flexibilidade, embora, na maioria das vezes, resulte em um número de horas trabalhadas bastante superior ao do antigo expediente nas empresas. O outro, mencionado por alguns dos entrevistados, diz respeito à liberdade na escolha de projetos em que se quer trabalhar. Para tais indivíduos, essa maior autonomia para tomar decisão - mediante a possibilidade de implementar as ideias sem ser podado pela estrutura da organização, por suas regras e pelos limites de alçada definidos para as aprovações - enseja mais prazer no trabalho. Nesse sentido, alguns mencionam que as estruturas hierárquicas das organizações são muitas vezes impeditivas ao aumento de produtividade, à proporção que tornam lenta a realização das etapas das tarefas, gerando muito tempo ocioso aos funcionários.

Alguns entrevistados destacam, porém, que, na situação de conduzir o próprio negócio, a autonomia de decisão também não é total ou pode ser até considerada ilusória, pois, mesmo não havendo um chefe, é preciso dar satisfação ao cliente. Entretanto, para uns, isso não necessariamente corrói totalmente as vantagens da nova condição: "a diferença é que parece que eu posso tomar a decisão, decidir como vai ser o meu dia; aqui o cliente manda em mim, tudo bem, mas eu sou remunerado diretamente por isso" (H11). Mas há quem ressalte que a pressão do cliente pode chegar a anular o sentimento de autonomia, não só em termos da decisão sobre os projetos, mas também no que se refere à flexibilidade do tempo: "depois que você tem o seu negócio você deixa de ser dono da sua vida... quem manda é o cliente" (M6).

Apesar de os diferentes sentimentos que isso desperta, no que se refere à autonomia, a maior preocupação com os clientes é mencionada por praticamente todos os entrevistados como um aprendizado importante desenvolvido por quem parte para um negócio próprio. Na condição de empregados, eles nem sempre se sentiam cobrados desse foco, o que passa a ser, porém, uma necessidade constante em seu novo perfil de atuação.

A instabilidade é outro fator que desperta sentimentos variados. Todos concordam que, na nova condição, é preciso "cavar" as oportunidades de trabalho, antes fornecidas pelas organizações. Para uns, essa é uma mudança positiva: possibilita a vivência de maiores desafios, sem ter que pagar o preço

que as empresas cobram dos funcionários pela (pouca) estabilidade que hoje oferecem (“A vantagem do executivo é a segurança do trabalho, mas a gente acaba batendo de frente e não ficando muito tempo; e do consultor é justamente a instabilidade” - H13). Para outros, porém, o desafio da busca de oportunidades, o tempo todo, gera outro tipo de instabilidade que é fonte de fortes angústias: a instabilidade de ganhos. A perda da base de remuneração fixa e dos benefícios assegurados pelas empresas é algo que chega, em certos casos, a corroer o sentimento de satisfação com a nova condição, ainda que as remunerações eventuais possam ser superiores às antigas – mas são incertas.

Todos os entrevistados responderam que a experiência atual de trabalho modificou a visão sobre o exercício da profissão. A maioria aponta para o fato de que a função exercida na nova condição passa a ser cada vez menos técnica e mais gerencial. Com isso, o exercício da profissão exige uma visão mais sistêmica, menos restrita às habilidades específicas aprendidas na formação de origem. Como empregado, o profissional se restringe ao cumprimento de tarefas de sua área específica. Agora, pensa em como fazer o negócio crescer a médio e longo prazo, na relação com os funcionários, nas oportunidades do mercado, na produção, no controle dos aspectos financeiros e na gestão propriamente dita. Esse aumento da amplitude da visão sobre o trabalho, face à necessidade de envolvimento em todas as áreas do negócio, é destacado pela maioria como uma vantagem, como um fator de crescimento profissional.

A maior parte dos entrevistados ressalta, porém, que não possui a formação gerencial desejada e aponta o treinamento gerencial como primordial para o desenvolvimento de seus negócios. Todos manifestam a consciência de que o aprendizado contínuo torna-se essencial para a sua sobrevivência (“você não está ‘maduro’ para tudo” - M6). Cientes dessas limitações - que não podem ser ignoradas - os empreendedores buscam o desenvolvimento de competências por meio da experiência adquirida com parcerias e do estudo, ainda que solitário, de modelos e práticas que os auxiliem na construção do novo negócio.

Eu tenho sentido muita falta da parte de negócio mesmo que eu não tenho; por isso estou pensando em fazer um MBA (H14).

A minha função está cada vez menos técnica e mais gerencial. Você tem que ter a visão do todo. Se eu tivesse a visão do negócio que eu tenho hoje, eu teria aberto a empresa antes e um pouco diferente (H2).

Mas existe um problema muito sério, pois eu não sou comerciante, a [empresa] já existe há quatro anos e só agora funciona, pois procurei uma associação com uma pessoa que tivesse esse lado (H15).

Um aspecto sobre o qual alguns parecem tomar consciência, de forma mais clara, é que sua relação com as organizações não terminou quando deixaram de ser empregados, mas ela se modificou para uma perspectiva de parceria. O problema maior, porém, é que a construção dessa visão de parceria não é tão simples, já que ela depende dos dois lados da relação:

A hora que elas se derem conta que estão contratando competências, a coisa vai mudar. A grande dificuldade hoje é elas transformarem o fornecedor em parceiro já que extrapolaram nesta questão jurídica. Elas se esquecem de desenvolver o ideal comum necessário à parceria, independente da relação com o trabalho, necessário ao desenvolvimento do compromisso com o trabalho (M6).

7. FATORES PROPULSORES DA MUDANÇA NA NOVA CONDIÇÃO DE TRABALHO

Os indivíduos entrevistados mencionam vários fatores que pesaram na decisão de passar à condição de empreendedores de seus negócios. Neste estudo, priorizaram-se, porém, aqueles relativos à influência de sua experiência prévia na condição de empregados nas organizações e ao modo como percebiam as suas oportunidades e condições de atuação e de desenvolvimento das características empreendedoras. A visão revelada pelos entrevistados foi a de que essa influência teve tanto aspectos positivos quanto negativos.

Algumas experiências negativas dizem respeito à convivência com um estilo de gerente centralizador e autoritário, bloqueador de qualquer tipo de flexibilização no trabalho e gerador de

um ambiente desagradável. O despreparo técnico e, na maioria das vezes, gerencial dos antigos chefes era, para certos indivíduos, algo que minava a sua motivação e fazia com que vivenciassem conflitos frequentes no ambiente de trabalho. Alguns são mais categóricos, ao expressarem a insatisfação com relação a esse aspecto (“Eu achei que trabalhando em grandes organizações, estaria livre do câncer das empresas que é o mau gerente..., mas também tinha muito lá. Ora, se tinha lá, imagina nas outras empresas” - H7).

As restrições na tomada de decisão e o baixo limite de alçada também eram fontes de constante insatisfação, para alguns. Outro tipo de queixa mencionada por mais de um entrevistado dizia respeito ao fato de que o espaço para apresentar sugestões não era muito significativo e, muitas vezes, o que era sugerido por eles não era implementado. Alguns também se queixaram da impossibilidade de exercer a profissão de acordo com o que acreditavam - em organizações que impõem rígidos limites de atuação – e de serem obrigados a seguir manuais, o que produzia frustração e o sentimento de falta de espaço para a criatividade e a inovação:

As empresas são amarradas a modelos que já deram certo antes e, por isso, existe uma reação muito grande a qualquer coisa nova que se faça. Você não tem a liberdade de inovar que você tem quando tem o seu negócio (H7).

Outro fator apontado diz respeito à limitação profissional e financeira. Alguns se encontravam no topo da estrutura de cargos de suas empresas e, por isso, não viam perspectivas de crescimento na carreira. Há também os que percebiam que seus ganhos seriam sempre limitados pela estrutura salarial das empresas e desejavam ter a possibilidade de expandi-los.

A falta de reconhecimento profissional é também mencionada como um fator negativo, tanto no sentido financeiro, quanto no da falta de valorização da qualidade do trabalho executado (“Começou com um desentendimento comercial: claramente eu achava que valia mais do que eu recebia. Como não houve acordo, eu pedi demissão” - H13).

A falta de clareza nos critérios de promoções é, ainda, um fator que conduzia tanto ao sentimento de estar sendo preterido por critérios de favorecimento pessoal quanto à falta de motivação no trabalho (“Você ainda fica sujeito a essas coisas idiotas de empresa: o chefe não gosta de você e quer te prejudicar... acontece, te rebaixa” - H12).

O excesso de rotina é também um fator negativo mencionado com duas conotações distintas: a tarefa rotineira – um fator impeditivo do desenvolvimento de novas ideias e do aprendizado; o trabalho como gerador de um excesso de rotina de vida - de se ter que ir ao mesmo local, na mesma hora, todos os dias da semana.

As constantes mudanças nas estruturas das empresas são também citadas como fonte de insatisfação na antiga condição de empregado, na medida em que o indivíduo era, por vezes, alocado para outras áreas ou funções que não eram de seu agrado.

Por outro lado, os entrevistados também apontam influências positivas que a experiência na condição de empregados exerceu sobre sua decisão de se tornarem empreendedores. Uma delas se refere à rede de relacionamentos construída, tanto com pessoas da própria organização quanto com pessoas de outras empresas e profissionais de outras áreas. Além disso, o sucesso no desenvolvimento e na implantação de projetos e a vivência profissional adquirida por meio do trabalho realizado nas organizações foram considerados como as maiores fontes de aprendizado para a nova condição. Além do desenvolvimento de conhecimentos técnicos, essas experiências possibilitaram o aprendizado de saber lidar com o jogo político do mundo dos negócios e o acesso a uma série de tipos de processos e ferramentas gerenciais importantes para a sua atuação como empreendedores.

O apoio de líderes é um fator que exerceu tanto influências positivas quanto negativas. Alguns mencionam a influência positiva de “chefes” que estimulavam a criação de novos projetos e a gestão participativa. Há depoimentos que indicam, porém, que essas eram ações isoladas, relativas às características de certos gestores, e não à existência de uma política das organizações. Ou seja, ter um chefe incentivador é visto como uma questão de sorte.

Os indivíduos citam, ainda, que também foram influenciados por aspectos relacionados ao contexto do mercado e às suas características e competências pessoais – e não somente em função de suas experiências nas empresas. Alguns dizem que um fator impulsionador da mudança foi a

percepção de que, em sua área de atuação, as empresas vinham reduzindo as oportunidades de emprego e aumentando a demanda por prestação de serviços e terceirização. Outros foram levados por “ondas” de demissões. E há ainda aqueles que identificaram uma oportunidade de negócio em nicho de mercado que ainda não estava sendo atendido.

No que diz respeito às características individuais, destacaram-se aspectos como a preferência por trabalhar sozinho e a dificuldade de cumprir ordens que divergem dos ideais individuais. Alguns mencionaram também a vontade de desenvolver projetos pessoais como, por exemplo, voltar a estudar ou dar aulas, já que o emprego formal lhes impunha dedicação integral. Por fim, alguns citam que, em dado momento, perceberam já possuir um elenco de competências que lhes permitia alçar outros voos sem depender tanto das organizações.

8. INFLUÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES NA FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Os entrevistados relataram também suas percepções a respeito do quanto as experiências vividas nas organizações contribuíram ou até mesmo prejudicaram o desenvolvimento de suas competências como empreendedores. As subcategorias apresentadas a seguir representam os aspectos mais mencionados nas entrevistas e foram obtidas a partir da análise do conteúdo das falas dos participantes. São elas: o exercício da criatividade, a capacidade de estabelecer e perseguir objetivos, a capacidade de detectar oportunidades, o aprendizado contínuo, a possibilidade de assumir riscos e a possibilidade de inovar. Observa-se que muitos dos aspectos mencionados correspondem às características e motivações do empreendedor, citadas por Markman e Baron (2003) e apresentadas no referencial teórico deste estudo.

a) o exercício da criatividade

Embora esse tenha sido um aspecto mencionado por vários entrevistados, o seu desenvolvimento foi influenciado pelas organizações de forma indireta, ou seja, não existiam muitas práticas formalmente orientadas para esse fim. A influência deu-se a partir da delegação integral de projetos e do estabelecimento de desafios, que, forçosamente, levam o indivíduo a pensar e a criar alternativas de solução. A participação da gerência imediata, mediante o incentivo a novas ideias, também foi vista como fator motivacional. As ações orientadas pelas organizações com o propósito de incentivar o exercício da criatividade compuseram-se de *workshops* e da prática de *brainstorming* com a equipe. No entanto, o aspecto mais citado por alguns dos entrevistados diz respeito à liberdade de experimentar sem medo de errar, ou seja, a importância da chance de “arriscar”, conforme ilustrado no seguinte depoimento:

Tínhamos projetos a desenvolver e liberdade para criar. A equipe tinha liberdade, gente sentava e fazia um *brainstorming*, a gente não tinha medo de errar. Liberdade de poder experimentar sem medo de dar errado isso é um incentivo à criatividade. O que mais atrapalha a criatividade é o medo de errar (H2).

Em contrapartida, houve também depoimentos que ressaltaram a influência negativa das organizações no exercício da criatividade: a imposição de rígidas regras de atuação e de modelos para a execução da função inibe ou, até mesmo, anula tal característica.

b) capacidade de estabelecer e perseguir objetivos

Diversos entrevistados atribuíram ao estabelecimento de metas e prazos pelas organizações o fator de desenvolvimento dessa característica. Alguns até mesmo disseram que, antes da experiência profissional, sentiam dificuldade em perseguir os objetivos e que o aprendizado adquirido a partir da utilização de sistemas de gestão, lhes trouxe um pouco dessa competência. Eles constataram, ainda, que a prática de sistemas de gestão contribui para a organização das ideias e para planejamento necessário à sua execução (“Trabalhava com metas e objetivos o tempo todo... eu e minha equipe. A busca de objetivos, isso era uma constante, até porque tínhamos sempre data - M10).

c) capacidade de detectar oportunidades

Quase todos expressaram que essa é uma competência que precisaram desenvolver por eles mesmos. Nesse sentido, entendem que as organizações pouco fizeram para ajudá-los. A gerência

imediate foi citada como um elemento motivacional, quando propicia a abertura para a troca de ideias e para o surgimento de novas propostas. Porém, a maioria ressaltou que essas eram ações isoladas dentro da empresa e não um direcionamento organizacional:

Eu passei a ter essa visão com dois chefes que eu tive (...). Foram grandes líderes para mim, me perguntavam o que eu tinha achado do assunto, a minha opinião, eles permitiam que eu ficasse aberto a tudo (H2).

Alguns consideram, porém, que tiveram que desenvolver essa competência de forma autônoma, em função das pressões do ambiente da empresa ("Pelo próprio ambiente, muito competitivo, por uma questão de sobrevivência mesmo"- M6). Pelo lado da influência negativa, destacaram, mais uma vez, a imposição de rígidos limites de atuação.

d) aprendizado contínuo

Grande parte dos entrevistados indicou a política de treinamento e desenvolvimento promovida pelas organizações como um fator decisivo na sua preparação para a nova condição de empreendedor. Segundo eles, os projetos internos de capacitação, com o prévio estabelecimento de orçamento e de metas para as equipes e indivíduos, impulsionam as pessoas para a busca de novas fontes de aprendizado. Foram, também, apontados como importantes o aprendizado informal adquirido mediante a própria experiência profissional e da troca com outros profissionais.

Além de todo o projeto interno de crescimento, de auto-desenvolvimento, que era planejamento de treinamento, nós tínhamos um valor em dinheiro no orçamento para capacitação e treinamento da equipe, melhoria contínua, metas de horas de treinamento por ano para cada funcionário [...]. Sempre fomos muito motivados para o treinamento. Eu fui para feiras, congressos fora do país, fiz cursos (M10).

Em sentido contrário, alguns mencionaram que a falta de investimento das organizações em treinamento é vista como fonte de desestímulo até para o aprendizado por conta própria.

e) assumir riscos moderados

As percepções quanto a essa característica são mais negativas do que positivas. Alguns afirmaram que o incentivo a assumir riscos é apenas um discurso das organizações que, na prática, inexistente, pois não há nenhuma contribuição neste sentido. Essa característica está muito associada, pelo grupo, à possibilidade de se tomar decisões; como o limite concedido pela empresa é muito restrito, assumir riscos torna-se, evidentemente, uma utopia.

É a questão de botar a cabeça em jogo também, sempre. Quando dá certo, ótimo! Quando dá errado, você apanha de verdade mesmo – quem mandou assumir o risco errado, né? Ao contrário, por isso eu acho que elas inibem você a correr riscos. As empresas querem que você corra o risco... existe apenas o discurso, mas não contribuem para isso (M6).

Os entrevistados que apontaram a colaboração das empresas nessa formação, destacaram como fatores positivos: a autonomia para o desenvolvimento de projetos - que traz a necessidade de avaliar o risco antes da implantação - e a disponibilização de ferramentas de planejamento, como forma de mensurar a exposição ao risco e de apurar resultados ("O diretor ensinou a ser paciente, a organizar, planejar para crescer, medir o risco que a gente estava correndo"- H3).

Muitos também evidenciaram que só vieram a assumir riscos depois da mudança da condição profissional, já que passaram a ser responsáveis pelo negócio na sua totalidade:

Não adiantava correr riscos dentro da empresa onde você não comanda as situações. Quando depende de mim, tudo bem, pois você pode mudar o rumo da sua decisão a qualquer momento (H11).

Risco eu vim a assumir agora quando eu percebi que nem sempre existe cliente, que nem sempre fecha o contrato e nem sempre paga (H7).

f) inovação

A cultura organizacional foi o elemento mais citado como influenciador do desenvolvimento dessa competência. Quando voltada para a inovação, a cultura incentiva a transformação das rotinas, abriga novas ideias e leva o funcionário a assumir as responsabilidades pelas mudanças implementadas. Gera, assim, um ambiente propício à inovação. Os entrevistados não conseguiram identificar, no

entanto, práticas específicas das organizações que objetivassem o propósito de inovar. Apenas uma pessoa apontou a política de premiação por novas ideias como fator motivacional. Os relatos a seguir ilustram essa visão mais positiva:

A empresa tinha uma cultura extremamente inovadora. Forçava a gente a fazer as coisas diferentes, a propor soluções diferentes para os clientes. Quando você vê como as coisas funcionam no dia-a-dia e tenta modificar, fazer diferente para fazer melhor, você é inovador, mas a empresa tem que valorizar isso e deixar fazer (H2).

É uma empresa de ponta e tem um comportamento de vanguarda, inovador. O presidente incentivava muito sim, era uma pessoa inquieta e queria sempre fazer diferente. A empresa incentivava os funcionários a fazer coisas novas, diferentes, de forma diferente, e assumir essa responsabilidade, dessas mudanças (M10).

Pelo lado da influência negativa, alguns indivíduos relataram que as estruturas funcionais muito rígidas, o trabalho rotinizado e sem possibilidade de transformação e o excesso de regras, nas organizações em que trabalhavam, eram aspectos que inibiam o desenvolvimento de suas competências para inovar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de demonstrarem um sentimento de satisfação com a situação atual de empreendedores de seus próprios negócios, os entrevistados desse estudo parecem manter uma visão comparativa clara, acerca dos custos e benefícios que a mudança da condição profissional trouxe para as suas vidas: são indivíduos que, em seu discurso, identificam-se com a figura do empreendedor. Confirmam, também, como fontes de satisfação com a condição atual alguns dos aspectos motivacionais mencionados na literatura que trata do perfil do empreendedor, tais como a autonomia, o desafio e o sentimento de autoeficácia (MARKMAN; BARON, 2003; SHANE *et al.*, 2003). Mas, conforme verificado por Peel e Inkson (2004) os entrevistados são capazes de identificar, da mesma maneira, que existe uma contrapartida à realização de suas expectativas – a necessidade de lidar com um maior nível de incerteza, para a qual talvez ainda não se sentem plenamente preparados. Nesse sentido, a percepção acerca da antiga relação de emprego é a de que, se por um lado, as organizações forneciam uma fonte de segurança econômica, por outro, a restrição do escopo individual de atuação, assim como as limitações impostas por estruturas e processos corporativos inibiam o crescimento pessoal e profissional.

A imagem que os entrevistados revelam de suas antigas organizações empregadoras é de ambiguidade: sentem que foram ajudados a desenvolver parte de sua visão empreendedora, em função tanto dos desafios a que eram expostos quanto da dinâmica de objetivos e resultados a que eram levados a exercitar. Contudo, apontam algumas inconsistências no discurso de valorização do empreendedorismo corporativo (ANTONCIC; HISRICH, 2003; WUNDERER, 2001) e as práticas organizacionais de gestão, Constata-se, então, que nem sempre as organizações foram capazes de proporcionar as condições apontadas por autores como Brunaker e Kurvinen (2006), Jansen e Van Wees (1994) e Kuratko *et al.* (2005), para o exercício do intraempreendedorismo. Algumas das principais críticas, nessa direção, referem-se: ao despreparo de alguns superiores; à rigidez das regras; à falta de incentivo a assumir riscos; à limitação de investimentos em treinamento voltado para as competências empreendedoras; à exígua definição de mecanismos de incentivo e de reconhecimento ao desenvolvimento de ideias. Essa constatação é, talvez, uma mensagem importante para as empresas que desejam tanto assumir o desafio de fomentar a visão de intraempreendedorismo em sua cultura quanto reter os seus melhores talentos empreendedores.

Para os indivíduos que consideram efetuar esse tipo de mudança em suas trajetórias – de empregado para empreendedor –, os resultados do estudo deixam também um aprendizado importante: é possível aproveitar as experiências vividas na condição de empregados para desenvolver as competências requeridas na condução dos projetos empreendedores. Contudo, essa atitude não isenta o indivíduo de buscar recursos para aperfeiçoar essas competências, já que, na condução do próprio negócio, se depara com desafios para os quais nem sempre teve oportunidade de se preparar. Concorda-se, então, com Fillion (1999), Hisrich e Peters (2004), Mendes (2009) e Timmons (1989), que o comportamento empreendedor pode ser aprendido, praticado e disseminado.

Todavia, conforme acrescenta Mendes (2009) é necessário que o indivíduo tenha disciplina, compartilhamento de informações, sede de aprendizado e capacidade inequívoca de absorver o conhecimento alheio. Em comunhão de pensamento, Bottino, Dias e Dib (2006) rejeitam a concepção de que os empreendedores nascem prontos e possuem atributos inatos, ou seja, inalcançáveis aos deles desprovidos. A opinião das autoras é a de que, o empreendedor não nasce feito, mas é formado, por meio do estímulo ao desenvolvimento das potencialidades de cada indivíduo, despertando-o para uma forma mais atuante de estar no mundo. Além disso, Bottino, Dias e Dib (2006) destacam que um programa de formação de empreendedores pressupõe processos de ensino e aprendizagem baseados na experimentação e orientados para a construção compartilhada de conhecimentos. Nesse sentido, há de se concordar com Bottino, Dias e Dib (2006) que a educação empreendedora deve se afastar do modelo tradicional de ensino, que cada vez mais se mostra inadequado e insuficiente para formar indivíduos capazes de atuar nas sociedades contemporâneas.

Nessa medida, além de se concordar que o comportamento empreendedor pode ser aprendido, julga-se também importante ter em mente as considerações de Sarkar (2007) a respeito do fato de que uma cultura empreendedora permite o florescimento do empreendedorismo e cria um círculo virtuoso, promotor do surgimento de outros empreendedores. Para Sarkar (2007), uma pequena parte das pessoas nasce com capacidades empreendedoras inatas ou intrínsecas, enquanto outra parte pode ser influenciada pela educação e pela cultura, ou seja, por fatores extrínsecos. Em outras palavras, a educação e a cultura podem despertar o comportamento empreendedor em um número maior de indivíduos. Dessa forma, as capacidades e características empreendedoras podem ser efetivamente cultivadas por intermédio de programas educacionais de empreendedorismo bem planejados e organizados. Assim, pode se concluir junto com Sarkar (2007) que, um ambiente externo, que apresente fatores extrínsecos positivos, em que se incluem políticas públicas, a cultura e a educação, pode estimular o empreendedorismo. Considera-se, então, que o estudo ora empreendido presta uma contribuição à discussão sobre esse tema, ao trazer a dimensão do aprendizado vivido por indivíduos enquanto empregados formalmente em empresas.

Além disso, julga-se necessário atender o alerta de Dolabela (2003): a capacitação empreendedora assume um princípio ético que vincula os resultados do objetivo individual à geração de valores humanos e sociais, e não apenas econômicos, para a sociedade. Nessa perspectiva, a capacitação empreendedora procura gerar e distribuir renda, conhecimento, poder e riqueza; o objetivo individual deve submeter-se à ética, promover a cidadania e a cooperação; a melhoria das condições de vida da sociedade deve ser o alvo dos resultados do objetivo individual; a capacitação, a imaginação e a criatividade de cada indivíduo são capazes de produzir modos de pensar e valores que superam mais facilmente crises e conflitos. Em suma, o importante para a capacitação empreendedora é a qualidade de vida de cada um e de todos, com o objetivo individual preservando valores sociais positivos. Nessa medida, o aprender torna-se uma construção pessoal, dando significado a própria existência.

É possível considerar que a descoberta de uma faceta empreendedora, conforme revelada para os sujeitos deste estudo é valiosa. Contudo, cabe considerar em que medida a pressão que o cliente exerce, conforme mencionada em um dos depoimentos, não diz respeito a outro tipo de relação subordinada de trabalho. Em outras palavras, pode-se questionar até que ponto a atual condição de empresário, vivida pelos entrevistados, difere da relação formal empregado versus empresa. Acresce-se ainda, que, para o caso em estudo, não pode ser descartada a questão da escolha (ou a falta de). Depara-se, então, com o empreendedorismo por necessidade e seus possíveis desdobramentos. Dessa forma, é possível questionar se a migração refere-se, idealmente, a um aspecto empreendedor latente ou a uma total falta de alternativa. Se assim o for, o sujeito se subordina ao papel empreendedor por necessidade financeira.

A delimitação do escopo e as limitações do método desta pesquisa deixam questões para serem abordadas em futuros estudos. A primeira – e mais óbvia – é a necessidade de expandir a verificação desses resultados de cunho mais exploratório para amostras mais amplas de pessoas que viveram situações semelhantes. Outra é que, neste estudo, analisou-se somente o contexto de pessoas que saíram da condição de empregados, mas que permaneceram em suas profissões de origem. É possível que resultados diferentes se verifiquem em situações em que a mudança seja mais radical. Tampouco foi objeto deste estudo, verificar se os indivíduos participantes da pesquisa já haviam realizado algum movimento de empreendedorismo em outro momento de suas vidas ou se pertenciam a famílias que possuíam esse histórico, o que, segundo autores como Fillion (1999),

pode representar um elemento que influencia positivamente a motivação e a visão do empreendedor. Finalmente, poucos indivíduos narraram que tenham efetuado um movimento de aproveitar uma oportunidade efetivamente inovadora ou ainda não explorada em seu ramo. Estudos futuros podem focalizar indivíduos que tenham vivido especificamente esse tipo de experiência, investigando em profundidade o processo por eles realizado.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. D. **Empreendedorismo e o Processo de Identificação de Oportunidades**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R.D. Clarifying the Intrapreneurship Concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.10, n.1, p.7-24, 2003.

BALBI, R. V., EMMENDOERFER, M. L. LIMA, A. A. T. F. C., VALADARES, J. L. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**2009, CD.

BOTTINO, C.; DIAS, C.; DIB, S. K. **Empreendedorismo: Matéria Eletiva**. Rio de Janeiro: Publit Editora, 2006.

BRIDGES, W. **Um Mundo sem Empregos: JobShift**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUNAKER, S.; KURVINEN, J. Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v.27, n.2, p. 118-132, 2006.

BRUSH, C.G.; GREENE, P.G.; HART, M.M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.1, p.20-35, 2002.

DE CAROLIS, D. M.; SAPARITO, P. Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.31, p.41-56, 2006.

DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003. 144 p.

DORNELAS, J.C.A.. **Empreendedorismo Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILION, L.J. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. São Paulo: **RAE Light**, v.7, n.3, p. 2-7, jul./set. 2000.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.5-28, 1999.

FILION, L. J. Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.6, p. 50-61, nov./dez.,1993.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1995.

GOLD, M.; FRASER, J. Managing Self-management: successful transitions to portfolio careers. **Work, Employment and Society**, v.16, n.4, p.579-597, 2002.

GUIBERT, J.; JUMEL, G. **Métodologie des Pratiques de Terrain en Sciences Humaines et Sociales**. Paris: Armand Colin, 1997.

GUIMARÃES, L. O. Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e Pósgraduação em Administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócios norte-americanas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26., 2002, Salvador. **Anais...**2002, CD.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

JANSEN, P.G.W.; Van WEES, L.L.G.M. Conditions for Internal Entrepreneurship. **Journal of Management Development**, v.13, n.9, 1994, p.34-51.

KALLEBERG, A.L. Flexible Firms and labor Segmentation. **Work and Occupation**, v.30, n.2, 2003, p.154-175.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.30, n.1, p.699-716, 2005.

MARKMAN, G.D.; BARON, R.A. Person – entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, v.13, n. 3, p.281-301, 2003.

MENDES, J. **Manual do Empreendedor: Como Construir um Empreendimento de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2009. 241 p.

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

PEEL, S.; INKSON, K. Contracting and Careers: choosing between self and organizational employment. **Career Development International**, v.9, n.6, 2004, p.542-558.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M.T.C.; JOHANN, S.L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar, 2007.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHANE, S.; LOCKE, E.A.; COLLINS, C.J. Entrepreneurial Motivation. **Human Resource Management Review**, v.13, n. 2, p.257-279, 2003.

_____; VENKATARAMAN, S. The promise of Entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. v.25, n.1, p. 217-226, 2000.

SIRMON, D.; HITT, M.A.; IRELAND, R.D. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. **Academy of Management Review**, v.32, n.1, p.273-292, 2007.

TESCH, R. **Qualitative Research: analysis types and software tools**. New York: The Falmer Press, 1990.

TIMMONS, J. A. **The Entrepreneurial Mind**. Massachusetts: Brick House Publishing Company, 1989.

VECCHIO, R.P. Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. **Human Resource Management Review**, v.13, n. 1, p.303-327, 2003.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v.22, n.5, p.193-211, 2001.

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

NOTAS

¹ *À memória de José Roberto Gomes da Silva. Partiu cedo; deixou sementes, frutos e saudade.*