FRONTEIRAS EM EMPREENDEDORISMO

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS

ORGANIZADORES
Rafael Farias Gonçalves
Gustavo Henrique Silva de Souza
Nilton Cesar Lima

Rafael Farias Gonçalves
Gustavo Henrique Silva de Souza
Nilton Cesar Lima
(Organizadores)

FRONTEIRAS EM EMPREENDEDORISMO

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Montes Claros / MG – Brasil
Editora do IFNMG
2023

Copyright © da Editora do IFNMG
Editor Executivo | Gustavo Henrique Silva de Souza
Editor Executivo | Edinei Canuto Paiva
Editora Executiva | Andreia Pereira da Silva
Bibliotecário(a) Responsável | Elciax Cristina de Sousa
Revisor(a) Responsável | Luciane da Mota Frota
Diagramação e Capa | Suzane Fátima Ribeiro Santos
Imagem de capa | Pixabay: @StockSnap
Revisão Final | Organizadores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG

F935
2023

Fronteiras em Empreendedorismo: perspectivas teóricas e empíricas /
Rafael Farias Gonçalves; Gustavo Henrique Silva de Souza; Nilton Cesar Lima (organizadores). –
Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023.

348 p. : il., color.

ISBN: 978-65-88813-24-9 (físico)
e-ISBN: 978-65-88813-23-2 (digital)
DOI: 10.29327/5312799
Inclui referências.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedor. I. Gonçalves, Rafael Farias (org.). II. Souza, Gustavo Henrique Silva de (org.). III. Lima, Nilton Cesar (org.).

CDD: 658.421

Bibliotecária Elciax Cristina de Sousa - CRB/6 2065
Índice para Catálogo Sistemático
1. Empreendedorismo

2023
Realizado depósito legal conforme Lei 10.994 de 14/12/2004
Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Editora do IFNMG
Todos os direitos desta edição reservados pela Editora do IFNMG
Tel.: (38) 3218-7326 – E-mail: editora@ifnmg.edu.br
Conheça a Editora do IFNMG: https://www.ifnmg.edu.br/editora-ifnmg

CONSELHO CIENTÍFICO

Marilia Dutra Massad (IFNMG/Campus Salinas)

Fabrício Silveira Santos (IFNMG/Campus Salinas)

Tiago Reis Dutra (IFNMG/Campus Salinas)

Márcio Adriano Santos (IFNMG/Campus Januária)

Claubert Wagner Guimarães de Menezes (IFNMG/Campus Januária)

Alisson Macendo Amaral (IFNMG/Campus Arinos)

Inácio Barbosa Borges (IFNMG/Campus Arinos)

Eduardo Garrido (IFNMG/Campus Salinas)

Eliane Macedo Sobrinho Santos (IFNMG/Campus Araçuaí)

Tatianne Gizelle Marques Silva (IFNMG/Campus Salinas)

Aline Tátila Ferreira (IFNMG/Campus Teófilo Otoni)

Heron Walmor Santos Cruz (IFNMG/Campus Januária)

Maria Rosilene Alves Damasceno (IFNMG/Campus Januária)

André Silva de Oliveira (IFNMG/Campus Diamantina)

Juliana Rocha de Meia Pires (IFNMG/Campus Diamantina)

Mariana Mapelli Paiva (IFNMG/Campus Almenara)

Edmara Moreira Cerqueira (IFNMG/Campus Pirapora)

José Aparecido Soares Lopes (IFNMG/Campus Januária)

Fábio Coutinho Andrade (IFNMG/Campus Janaúba)

Dayse Aparecida Silva Pereira Coutinho (IFNMG/Campus Janaúba)

Ednilton Moreira Gama (IFNMG/Campus Almenara)

Marcos Aurélio Duarte Carvalho (IFNMG/Campus Montes Claros)

Josué Antunes de Macedo (IFNMG/Campus Januária)

Mario de Souza Santana (IFNMG/Campus Teófilo Otoni)

Carlos Alberto Lopes dos Santos de Oliveira (IFNMG/Campus Teófilo Otoni)

Marineide Almeida Rocha (IFNMG/Campus Janaúba)

Valdete Maria Gonçalves de Almeida (IFNMG/Campus Almenara)

Jeancarlo Campos Leão (IFNMG/Campus Araçuaí)

Tadeu Knewitz Zubaran (IFNMG/Campus Montes Claros)

Petrônio Cândido de Lima e Silva (IFNMG/Campus Januária)

Alex Lara Martins (IFNMG/Campus Pirapora)

Leonardo Augusto Lopes Rodrigues (IFNMG/Campus Almenara)

Hélida Cristine Santos Mendes Barroso (IFNMG/Campus Teófilo Otoni)

Wanderson Pereira Araújo (IFNMG/Campus Januária)

Hélio Camilo Rosa (IFNMG/Campus Januária)

Pedro Henrique Prado da Silva (IFNMG/Campus Arinos)

Fernanda Kerley Queiroz Vieira (IFNMG/Campus Janaúba)

Jucielle Macedo Alves (IFNMG/Campus Janaúba)

Dayse Lucide Silva Santos (IFNMG/Campus Diamantina)

Leonardo Luiz Silveira da Silva (IFNMG/Campus Salinas)

Carlos Alexandre de Oliveira (IFNMG/Campus Montes Claros)

Edson Oliveira Neves (IFNMG/Campus Januária)

Roberto Comini Frota (IFNMG/Campus Januária)

Eduardo Cabral da Cruz (IFNMG/Campus Januária)

Ronaldo Medeiros dos Santos (IFNMG/Campus Salinas)

Fernanda de Lima Menezes (IFNMG/Campus Montes Claros)

Patrícia Teixeira Sampaio (IFNMG/Campus Montes Claros)

Tattiane Gomes Costa (IFNMG/Campus Januária)

Breno Alcântara Silva (IFNMG/Campus Januária)

Christiano Titoneli Santana (IFNMG/Campus Pirapora)

Luana Aparecida Matos Leal (IFNMG/Campus Salinas)

Alex Sander Luiz Campos (IFNMG/Campus Salinas)

Américo Fernando de Souza Alves (IFNMG/Campus Teófilo Otoni)

Pedro Borges Pimenta Júnior (IFNMG/Campus Januária)

Camila Franco Batista (IFNMG/Campus Januária)

Josye Gonçalves Ferreira (IFNMG/Campus Janaúba)

Ramony Maria da Silva Reis Oliveira (IFNMG/Campus Diamantina)

Marli Silva Fróes (IFNMG/Campus Diamantina)

SUMÁRIO

Apresentação 07

por Luiza Helena Trajano (Magazine Luiza)

Prefácio 09

por Janguiê Diniz (Grupo Ser Educacional)

Introdução 11

Organizadores

Capítulo 1 13

O Empreendedor e a Autorrealização:
Uma Proposta de Estilo de Funcionamento Cognitivo-Comportamental

Gustavo Henrique Silva de Souza

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-1

Capítulo 2 44

Perfil Empreendedor e Valores Humanos:
Um Estudo Comparativo entre Empreendedores e Inventores

Gustavo Henrique Silva de Souza
Marlone Junger Lima
Yuri Bento Marques
Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim
Nilton Cesar Lima
Larissa Guimarães Rocha
Luciano de Oliveira Fuscaldi Neves

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-2

Capítulo 3 67

Empreendedorismo Corporativo:
Relações entre Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras em uma Instituição Federal de Ensino

Rafael Farias Gonçalves
Horácio Nelson Hastenreiter Filho
Heila Magali da Silva Veiga

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-3

Capítulo 4 95

Aspirações em Investimentos:
Intraempreendedorismo & *Startups*

Nilton Cesar Lima
Gustavo Henrique Silva de Souza

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-4

Capítulo 5 **130**

Estilos de Liderança Gerencial:
Um Modelo Fundamentado na Teoria Z de Maslow

Gustavo Henrique Silva de Souza

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-5

Capítulo 6 **154**

Empreendedorismo Cooperativo:
Desafios e Mecanismos de Governança em Cooperativas Empreendedoras

Nilton Cesar Lima
Ilírio José Rech
Jamerson Viegas Queiroz

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-6

Capítulo 7 **185**

IFinanças:
Ajudando o Empreendedor a Viver do Pró-Labore

Tarrara Alves Horsth
Camila Santos Fabre
Luis Oscar de Araújo Porto Henriques
Maria Luiza Firmiano Teixeira

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-7

Capítulo 8 **202**

Universidade Empreendedora:
Uma Análise do IFSuldeminas

Cristina Lúcia Janini Lopes
Ana Lúcia Vitale Torkomian
Sindynara Ferreira

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-8

Capítulo 9 **219**

Educação Empreendedora e a Curricularização da Extensão:
O Caso do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim
Chams Maria Kumaira
Gustavo Henrique Silva de Souza

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-9

Capítulo 10 **242**

A Concepção de Sentido de Viktor Frankl e o Empreendedorismo Social Feminino

Andréia Pereira Rossetto
Caio Flávio Stettiner
Erica Cristina Ferreira
Roberto Padilha Moia
Marcelo Salles da Silva

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-10

Capítulo 11 **262**

Impactos da Pandemia da Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas e a Gestão Empreendedora:
Evidências Empíricas no Contexto Brasileiro

Maristânia Pereira de Souza
Gabrielly Costa Cardoso
Gustavo Henrique Silva de Souza

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-11

Capítulo 12 **289**

Motivações para Empreender Durante a Pandemia de Covid-19:
Análise a Partir da Percepção de Empreendedores do Estado de Rondônia

Heila Magali Silva Veiga
Pedro Santos Gosler
Pedro Afonso Cortez

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-12

Capítulo 13 **314**

Escala de Expectativas Empresariais Frente ao Distanciamento Social (EEE-DS) no Início da Pandemia da Covid-19:
Construção e Validação de um Instrumento

Gustavo Henrique Silva de Souza
Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim
Rafael Farias Gonçalves
Nilton Cesar Lima
Jorge Artur Peçanha de Miranda Coelho

DOI: https://doi.org/10.29327/5312799.1-13

Autores **331**

APRESENTAÇÃO

O empreendedorismo nasce da prática, é algo inerente especialmente ao brasileiro, muito baseado em criatividade e inovação. Muitos negócios nascem da necessidade de renda ou para conquistas pessoais.

Sempre oriento os novos empreendedores a deixarem fluir, já irem fazendo ao invés de ficar esperando um momento certo, mas a também sempre buscarem orientação e conhecimento do mais básico inicial para ir aperfeiçoando com o tempo.

O empreendedorismo tem sido reconhecido cada vez mais como um dos principais motores do crescimento econômico, da inovação e da transformação social. Em um mundo dinâmico e em constante mudança, a capacidade de identificar oportunidades, criar soluções inovadoras e enfrentar desafios com determinação tornou-se essencial. Nesse contexto, o livro "**Fronteiras em Empreendedorismo: Perspectivas Teóricas e Empíricas**" emerge como uma obra fundamental, abordando tanto os aspectos teóricos quanto as experiências práticas.

A importância do empreendedorismo não pode ser plenamente apreciada sem o estudo das perspectivas empíricas. Ao analisar casos reais de empreendedores e suas trajetórias, ganhamos insights valiosos sobre os desafios, as oportunidades e as estratégias que permeiam esse campo. O livro reúne uma coletânea de estudos de caso, pesquisas e relatos de experiências reais que ilustram a aplicação dos conceitos teóricos discutidos anteriormente. Através dessas narrativas, somos transportados para o mundo dos empreendedores, onde podemos aprender com suas jornadas, seus sucessos e suas adversidades.

Mesmo no Magazine Luiza, nós treinamos e orientamos uma visão empreendedora de todos os colaboradores há muito tempo. Atitude empreendedora é fundamental para qualquer profissional que deseja se destacar em qualquer organização, e desenvolver competências empreendedoras.

Além disso, este livro tem o mérito de abordar o empreendedorismo em diferentes contextos e setores. O empreendedorismo transcende fronteiras geográficas e setoriais, e sua importância pode ser observada tanto em startups de tecnologia quanto em negócios tradicionais.

Ao explorar essa diversidade, os autores oferecem uma visão abrangente do empreendedorismo, destacando sua relevância em diferentes áreas e contribuindo para um entendimento mais completo desse campo em constante evolução.

Por isso, o livro "**Fronteiras em Empreendedorismo: Perspectivas Teóricas e Empíricas**", organizado pelo IFNMG, atende a uma imensa comunidade acadêmica, que certamente irá distribuir o conhecimento para ser compartilhado com milhares de empreendedores e contribuir com a formação de novos negócios em todo o Brasil.

Luiza Helena Trajano
Presidente do Conselho do Magazine Luiza e do
Grupo Mulheres do Brasil

PREFÁCIO

O fenômeno do empreendedorismo é global, mas há manifestações locais que se sobressaem. Israel, por exemplo, mesmo sendo um território pequeno e desértico, é um grande celeiro de startups. Já o Brasil é considerado um dos países mais empreendedores no mundo, embora aqui o empreendedorismo por necessidade tenha maior presença. Fenômeno, portanto, que merece e precisa ser estudado a fundo para que seja mais bem compreendido, definido e direcionado. É o que fazem com brilhantismo os autores neste "Fronteiras em Empreendedorismo: Perspectivas Teóricas e Empíricas".

O livro que você está começando, caro leitor, traz um estudo aprofundado, crítico e analítico, que disseca o empreendedorismo em suas variadas vertentes e sob diversos prismas. Trata-se, aqui, do conceito do empreendedorismo em si, da educação empreendedora, do empreendedorismo feminino, social e até dos impactos da crise da COVID-19 sobre a atividade empreendedora.

Esta obra revela sua importância ao trazer esse panorama abrangente sobre a atividade empreendedora no Brasil. Nos artigos que compõem o livro, são levantadas hipóteses que levam a discussões e estudos, a fim de se chegar a conclusões que lancem bases, no presente ou no futuro, para melhores definições do que, afinal, é empreender. São estudos realizados ao longo de 10 anos, um período em que tivemos diversos avanços como sociedade de maneira geral, tanto em economia, quanto em tecnologia e inovação; tudo isso contribuiu sobremaneira para que empreender se tornasse algo cada vez mais atraente. Contribuem os autores, dessa forma, para a atividade empresarial no país, seja para a formação de novos empreendedores, seja para a qualificação dos já em atividade.

Gostaria de deixar, aqui, uma contribuição com um destaque que considero relevante. Ao contrário do que muita gente pensa, empreendedorismo não um conceito apenas econômico ou empresarial. Não diz respeito simplesmente a abrir empresas ou ter CNPJs. Antes, empreender é atitude, ação, estado de espírito, estilo de vida, resolver problemas. Costumo definir que é transformar pensamentos em ação e sonhos em realidade. Desta forma, não se deve pensar somente em empreender nos negócios, mas, inicialmente, na vida. E o que seria empreender na vida? É ter autoconfiança, acreditar que é possível, livrar-se das crenças negativas. É cercar-se das características e das ferramentas de um realizador, quais sejam: ousadia, coragem, determinação, disciplina, foco, persistência, mentalidade de crescimento e riqueza, entre outras. Esses exemplos não dizem respeito a uma trajetória profissional, mas de vida mesmo. Apenas empreendendo na vida é que alguém poderá empreender com sucesso

nos negócios. Uma coisa está diretamente associada à outra e há que se respeitar essa lógica. Quando você empreende na vida, está se preparando para empreender empresarialmente de forma muito melhor.

E há tantos empreendedores da vida espalhados por esse Brasil. Muitos deles não chegam a ter um CNPJ, mas são detentores de habilidades empreendedoras. Permita-me dar um exemplo pessoal. Nasci em uma família muito pobre, no interior da Paraíba. Fugindo da fome e da seca, meus pais se mudaram duas vezes rodando, para o Mato Grosso do Sul e para Rondônia. Ainda criança, eu via meus colegas de escola com condições melhores do que as minhas, e tinha desejo de transformar minha realidade. Eu desejei e fui atrás. Costumo dizer que meu primeiro empreendimento foi uma caixa de engraxate, aos 8 anos de idade. Desenvolvi em mim, sem saber, características empreendedoras que me levariam, mais tarde, ao sucesso também empresarial. Tudo isso com muito estudo, muita luta e muito trabalho, é claro, mas também com determinação e um desejo ardente de transformar minha vida e a da minha família. Assim também deve ser com todo e qualquer empreendedor.

Prezado leitor, você tem a sua disposição, nas próximas páginas, um rico material que vai lhe abrir os olhos e/ou fazer se aprofundar no vasto campo do empreendedorismo. Espero que seja uma leitura proveitosa, mas que não se limite à absorção de conhecimento: a leitura crítica e reflexiva pode trazer grandes benefícios. Que as ideias aqui contidas possam também despertar ou engrandecer em você o espírito empreendedor, ou que você possa levar a outras pessoas esse tipo tão valioso de conhecimento. Aos autores, meus parabéns por organizarem uma obra tão relevante e por me permitirem contribuir com ela.

A todos, uma ótima leitura.

São Paulo, julho de 2023

Janguiê Diniz
Fundador do grupo Ser Educacional

INTRODUÇÃO

O livro que você tem em mãos foi planejado com o objetivo de apresentar perspectivas teóricas e práticas relacionadas ao Empreendedorismo e ao Comportamento Empreendedor dentro do contexto brasileiro, com base em resultados de estudos realizados nos últimos anos por pesquisadores da área, como uma concretização de um trabalho extenso que integra ideias e teorias que exprimem a sistematização, desde a estrutura de base empírica até a formação teórica de conceitos inovadores e inéditos na literatura nacional.

Visto como um fenômeno que engloba fatores socioeconômicos e comportamentais relacionados à criação de novas empresas, o conceito de empreendedorismo representa o núcleo fundamental do campo empresarial. Esse conceito ganhou destaque como tópico de interesse e mais recentemente como uma disciplina dentro do âmbito do conhecimento, surgindo a partir de uma compilação de pesquisas que abordam diversas correntes teóricas. Sua importância não se limita apenas ao contexto acadêmico, estendendo-se também à sociedade e ao setor empresarial.

Vale ressaltar que todas as teorias do empreendedorismo entram em consenso ao fato de que este fenômeno diz respeito a um comportamento. Conforme este livro pretende discorrer, dentro de bases teórico-empíricas, as perspectivas comportamentais, psicossociais e das relações de mercado revelam explicações mais robustas para variados fatores do empreendedorismo. Dentro desse escopo é possível encontrar os antecedentes e os consequentes do empreendedorismo, na tentativa de dar uma abordagem mais profícua à temática do que às anteriores.

Este livro é resultado de uma série de trabalhos, envolvendo o empreendedorismo, desenvolvidos nos últimos 10 anos por professores e alunos de diferentes grupos de pesquisa de várias instituições do país. Durante esses anos, foram realizados projetos de pesquisa, resumos, artigos (publicados em revistas e congressos nacionais e internacionais), monografias de graduação, dissertações de mestrado, e teses de doutorado que tiveram como eixo temático o empreendedorismo.

Assim estruturado, esse livro abre portas para que novos estudos sejam realizados sobre o fenômeno do Empreendedorismo, a partir do momento em que cria uma sistematização conceitual que é fundamental para a evolução do termo e traz à tona novas perspectivas que devem ser estudadas para que possam ser mais bem compreendidas.

Além disso, embora a literatura sobre empreendedorismo seja bastante diversificada, tem predominado uma abordagem de questões econômicas e

mercadológicas desse fenômeno. Assim, fica/torna-se evidente a existência de algumas lacunas teóricas e empíricas, que poderão ser preenchidas/supridas com novos estudos que abordem questões relativas ao comportamento empreendedor, à educação empreendedora, ao empreendedorismo de base tecnológica, aos ecossistemas de inovação, e ao empreendedorismo corporativo em organizações públicas e privadas.

Ademais, seria impossível definir esse fenômeno sem levar em consideração uma série de aspectos conceituais inerentes ao seu elemento central: a abertura de novos negócios. Em tese, o empreendedorismo se remete à abertura de novos negócios, advindo de uma noção básica que elenca os indicativos estruturantes desse conceito.

No entanto, mais do que a abertura de novos negócios, o fenômeno do empreendedorismo é multifacetado, viabilizado por uma série de fatores idiossincráticos relacionados à definição do empreendedor enquanto indivíduo, especialmente tendo em consideração comportamento (intenção, valores e personalidade), contextos (barreiras e facilitadores), economia e mercado (riscos e oportunidades de negócios), ambientes (organizações públicas e privadas), etc. Isto é, o empreendedorismo é explicado de forma integrada por diversos elementos não restritos à abertura de novos negócios, mas intrinsecamente ligados a isso.

Nesse sentido, a principal contribuição dessa obra está em uma perspectiva que permeia diversas áreas do conhecimento, como a Administração, a Economia, a Psicologia e a Sociologia, especialmente, na visão integradora atual, os fundamentos desse fenômeno advêm de um processo evolutivo que se confunde a sua perspectiva histórica e empírica, enquanto axioma de um fenômeno, uma temática ou mesmo uma área do conhecimento.

Organizadores, agosto de 2023

Rafael Farias Gonçalves
Gustavo Henrique Silva de Souza
Nilton César Lima

Capítulo

1

O Empreendedor e a Autorrealização: Uma Proposta de Estilo de Funcionamento Cognitivo-Comportamental

Gustavo Henrique Silva de Souza (IFNMG)

"O trabalho não deve ser trabalho. Deve ser um hobby pelo qual você é pago"

Abraham H. Maslow[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de discutir e apresentar um modelo teórico que defina um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental para o empreendedor, considerando a Teoria Motivacional de Maslow. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Conhecer a Teoria Motivacional de Maslow.
- Compreender a relação entre a autorrealização, os valores e o comportamento empreendedor.
- Apresentar resultados de uma pesquisa descritiva de mapeamento da autorrealização entre empreendedores.
- Propor um modelo teórico explicativo para definir o funcionamento cognitivo-comportamental do empreendedor.

[1] *in*: Eupsychian Management [Administração Eupsíquica] (1965).

1. Introdução

O objetivo deste capítulo é discutir e apresentar um modelo teórico que defina um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental para o empreendedor, considerando a Teoria Motivacional de Maslow. Na literatura do empreendedorismo, há comumente constructos pouco explorados ou não explorados suficientemente, como é o caso dos processos meta-cognitivos da autorrealização do indivíduo empreendedor (Akilu; Junaidu, 2015; Carland; Carland; Carland III, 1995; Mai; Mai, 2012). Uma parte dos estudiosos trabalha o empreendedorismo como catalisador de mudanças na economia, através de inovações tecnológicas e novos processos de produção (Drucker, 1993; Schumpeter, 1961; Souza; Lima; Oliveira, 2016). Outra parte estuda o empreendedor, compreendendo-o por uma série de características idiossincráticas comuns entre indivíduos empresários (McClelland, 1961; Sarasvathy, 2004; Silva; Fonseca; Araújo, 2015; Souza *et al.*, 2017).

Aqui, parte-se dessa última linha de pensamento, sob a crença de que o comportamento empreendedor pode ser normatizado e seus atributos devem ser amplamente estudados, até que se chegue a resultados contributos. Tal como os trabalhos de Scott Shane e colaboradores (Nicolaou *et al.*, 2009; Shane *et al.*, 2010), os quais indicam que uma etiologia genética comum é responsável por parte da covariância entre senso de oportunidade, traços de personalidade e a tendência ao empreendedorismo.

Se por um viés biológico-comportamental, pesquisas trazem indícios de uma possível explicação, por outro lado, considerando um viés multidimensional, ao se testar a relação de elementos contextuais (e.g., acesso a capital e rede de relacionamento) com fatores psicossociais (e.g., paixão, criatividade e liderança), empresários mostram disposição coerente entre esses componentes. Não verificado o mesmo entre as pessoas em geral, por exemplo, estudantes universitários (ver, Souza *et al.*, 2016a; Souza *et al.*, 2017).

Não se pode simplesmente negar a validade de um resultado de pesquisa, nem afirmar que esta é apenas uma coincidência de elementos conjuntivos aleatórios. Ora, também, entretanto, por seu inerente extrato de ciência, todo e qualquer resultado pode ser questionado ou refutado. Aqui, assume-se que alguns resultados devem ser testados em nível empírico.

Por exemplo, um indivíduo com ampla habilidade de comunicação, amplo círculo de amizade, aguçada capacidade de inovar e elevado grau de percepção de oportunidades de negócio, aparentemente, é um empreendedor em potencial (ver, Santos, 2008). Isso desconsidera, por outro lado, que o empreendedor pode (1) não ter fácil acesso a capital e ser propenso ao endividamento, (2) ser

introspectivo, (3) possuir poucos amigos e conhecidos, (4) ser um imitador ao invés de um inventor e (5) reconhecer apenas oportunidades com as quais os atributos comungam com conhecimentos particulares dele.

Percebe-se que as pesquisas ao redor do mundo são consensuais ao entender que o empreendedorismo trata de um fenômeno singular que tipifica o indivíduo empreendedor e o diferencia das demais pessoas (Obschonka; Silbereisen; Schmitt-Rodermund, 2010; Roxas; Chadee, 2013; Schmidt; Bohnenberger, 2009; Tajeddini; Elg; Trueman, 2013). Sobre isso, ressaltam-se características pessoais latentes como lócus de controle interno, persuasão, persistência, senso de oportunidade, criatividade, capacidade de comunicação, habilidades de liderança e gerenciamento; ou aspectos sociais, como possuir uma rede de relações, ter acesso à capital e às informações (Souza *et al.*, 2016a).

Apesar disso, as características do empreendedor e os aspectos de seu comportamento são comuns e podem ser aplicados a qualquer pessoa. Logo, se considerarmos que o empreendedor não necessariamente é um estereótipo fiel do que a literatura o tipifica, ainda nos sobra o seguinte problema: O que diferencia o empreendedor das demais pessoas?

Nesse ponto, tenho como hipótese que o empreendedor é um indivíduo que possui um estilo de funcionamento mental diferente do restante das pessoas. Atualmente, não há na literatura ou dentre os estudos nesse âmbito nada que possa provar essa acepção, sem que reporte a essas características supracitadas do empreendedor e volte para o mesmo ciclo vicioso.

A solução empírica aqui sugerida surge quando Maslow (1971) nos explica a lógica da existência de uma necessidade individual e inegável de autorrealização. Sendo um dos precursores da psicologia da transcendência, ele é contundente em estabelecer que a autorrealização é diferente para indivíduos transcendentes, indivíduos não-transcendentes e indivíduos mentalmente não-saudáveis.

A partir disso, as perguntas começam a surgir: o empreendedor se autorrealiza da mesma forma que as demais pessoas? O que seria a autorrealização do empreendedor? O empreendedor é um indivíduo transcendente ou um indivíduo não-transcendente? Para testar essa ideia, é preciso focar-se em dois aspectos singulares da teoria de Maslow: Orientação e Autorrealização. Orientação diz respeito à forma como o empreendedor se norteia (pensa) para construir e tomar decisões: aqui temos os valores humanos como um dos principais explicadores das ações humanas, bem como representação das necessidades cognitivas individuais (Gouveia; Milfont; Guerra, 2014). O mapeamento da Autorrealização, por sua vez, mostraria indícios de que o empreendedor pode se autorrealizar, sendo provavelmente um indivíduo não transcendente, diferindo-o de figuras comumente remetidas ao

empreendedorismo, como: intraempreendedores, inovadores, inventores etc. (ver, Hisrich, 1986). Esses dois aspectos denotariam um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental idiossincrático para empreendedores, cujos pressupostos aqui defendidos lançam luz à possibilidade de construção de um modelo teórico empiricamente testável.

Jornal Valor Econômico dos grupos Folha e Globo

Matéria publicada pelo Jornal Valor Econômico (2013) aponta que cerca de 75% dos empreendedores (sejam formais ou informais) seguem o caminho do empreendedorismo e do autoemprego por autorrealização e pelo anseio de serem independentes. O empreendedor busca oportunidades que possam suprir o desejo de realizar e desenvolver negócios e projetos, não apenas pela necessidade de renda, mas porque os empregos do mercado não são atrativos o suficiente. Os empreendedores se realizam consigo mesmo e com a própria capacidade de excelência e talento para lidar com o mercado – liderando e controlando a maioria dos elementos envolvidos. A matéria não aprofunda nos aspectos teóricos da proposta, mas planta uma sementinha questionadora: empreendedores se autorrealizam com seus negócios?

Fonte: Jornal Valor Econômico (2013) (https://valor.globo.com/carreira/mercado-executivo/noticia/2013/04/30/empreendedor-brasileiro-vai-atras-de-oportunidades-e-autorrealizacao.ghtml).

2. A Autorrealização na Teoria Motivacional de Maslow

No levantamento empírico e nas reflexões que aqui serão desenvolvidas, o principal conceito cuja compreensão demanda ser meticulosamente identificada é a autorrealização. Basicamente, a teoria motivacional de Maslow (1943) é subjacente e basilar a todas as suas demais teorias, em especial as proposições sobre a autorrealização e o trabalho. As ideias de Maslow sobre a autorrealização retomam a hierarquia das necessidades, considerando-a como estrutura motivacional influente na predisposição individual, determinante de valores, atitudes e comportamentos.

Para Maslow (1954), as pessoas são motivadas por necessidades. O suprimento das necessidades fisiológicas – mais básicas e imediatas – leva o indivíduo a outras necessidades mais elevadas, psicologicamente motivadoras, que devem ser supridas; conforme a hierarquia estabelecida na Figura 1.

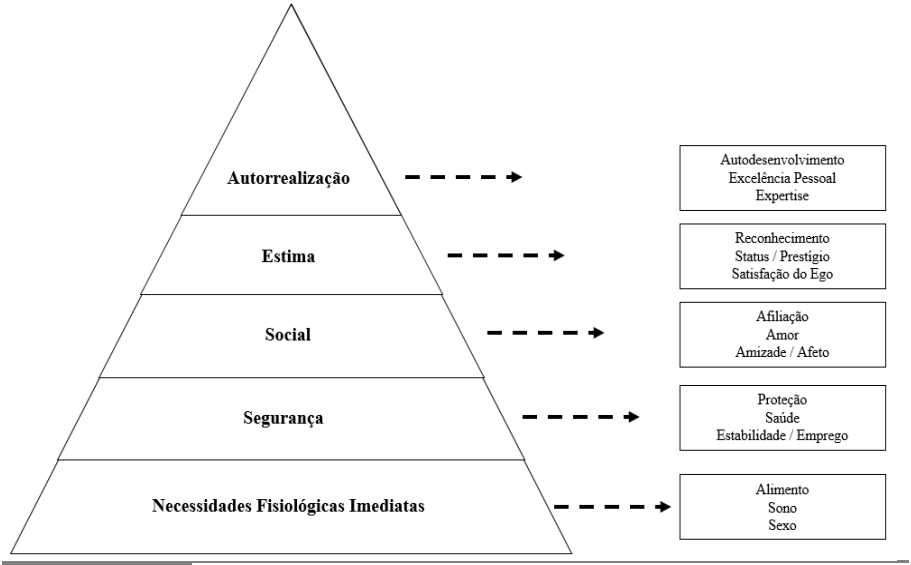

Figura 1 Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Adaptado de Maslow (1954).

As necessidades, ao passo que vão se tornando mais elevadas – e também cognitivamente mais complexas e sofisticadas –, induzem o indivíduo à maturidade, adquirida em seu último estágio, pelo suprimento da necessidade de autorrealização. Logo, autorrealizar-se nada mais é que se realizar consigo mesmo. Maslow (1954) acreditava que as pessoas aspiravam se tornarem autorrealizadas – exceto aquelas mentalmente não saudáveis.

Com efeito, o ser humano pode se realizar de variadas formas, por exemplo: sobrevivendo (necessidade fisiológica), obtendo uma casa própria (necessidade de segurança), formando uma família (necessidade de afiliação) ou sendo reconhecido/elogiado por alguma determinada atitude (necessidade de estima). No entanto, apenas o indivíduo consigo mesmo, consciente de si, poderia se autorrealizar. Isso, segundo Maslow (1965), implica que a autorrealização somente pode ser alcançada por algo que somente o indivíduo pode fazer por si mesmo, ou aquilo que ele faz (produz, cria, desenvolve, executa).

Em termos práticos, poder-se-ia traduzir-se a autorrealização no trabalho (similar ao termo em inglês "Job", mais aproximado do sentido de profissão, e

não "Work" no sentido de emprego). Para Maslow (1965), trata-se de uma atividade individual que concede realização intrínseca e autossatisfação, em que as noções de maturidade e felicidade humanas estariam atreladas ao que o indivíduo faz. O ser humano, então, tenderia a buscar fazer algo que o realize e o torne cognitivamente satisfeito consigo mesmo – com base em seus talentos, inclinações pessoais e capacidades intelectuais e manuais. Assim, a autorrealização tem caráter inato e representa o desempenho ou o cumprimento das próprias potencialidades idiossincráticas – tal como uma capacidade de se tornar pleno naquilo que se é capaz de ser.

Fundamentado em sua própria teoria motivacional e da hierarquia das necessidades, em que o ser humano viveria em função do suprimento de necessidades cada vez mais altas, Maslow (1971) propôs que o trabalho funcionaria na vida das pessoas em altos níveis psicológicos e balizaria o estabelecimento cognitivo-emocional de diferentes necessidades. Portanto, o ser humano aspiraria ter uma vida baseada em metavalores e autorrealização, assim que este possui as ferramentas que o permitam suprir suas necessidades mais básicas. Isto é, quando as pessoas obtêm, por exemplo, segurança econômica e estabilidade emocional, elas passam a ter uma vida baseada em autorrealização. Em termos empíricos, basear a vida na autorrealização seria priorizar metavalores específicos.

Apesar da hierarquia original de Maslow (1943) se estabelecer no quinto nível, a autorrealização, à medida que investigou mais profundamente a autorrealização, Maslow (1971) identificou que pessoas (i) autorrealizadas passavam a priorizar os valores-B (valores do ser, do inglês, being values) e metanecessidades e (ii) pessoas que não conseguiram se autorrealizar e se estabeleciam apenas nas necessidades-D (necessidades por deficiência) passavam a priorizar também metanecessidades.

De modo genérico, as metanecessidades representam as necessidades básicas em um nível superior de sofisticação. Por exemplo, alimentar-se representa uma necessidade fisiológica, enquanto alimentar-se da melhor comida possível, saborosa, requintada, com ingredientes de alta qualidade, representaria uma metanecessidade fisiológica. Noutro exemplo, ter um lugar seguro para morar representa uma necessidade de segurança, enquanto morar uma casa própria, em um condomínio fechado, confortável e com muitos cômodos e móveis, representaria uma metanecessidade de segurança.

Por sua vez, os valores-B são representados por novas necessidades, as necessidades-B (ver Figura 2), que incluem a autorrealização, a cognição e a estética. As necessidades cognitivas e estéticas são derivadas de um nível de maturidade alcançado por meio da autorrealização, sendo assim, consequentes

de uma estrutura psicológica saudável em vias de sua completude humana (Maslow, 1954, 1968, 1971).

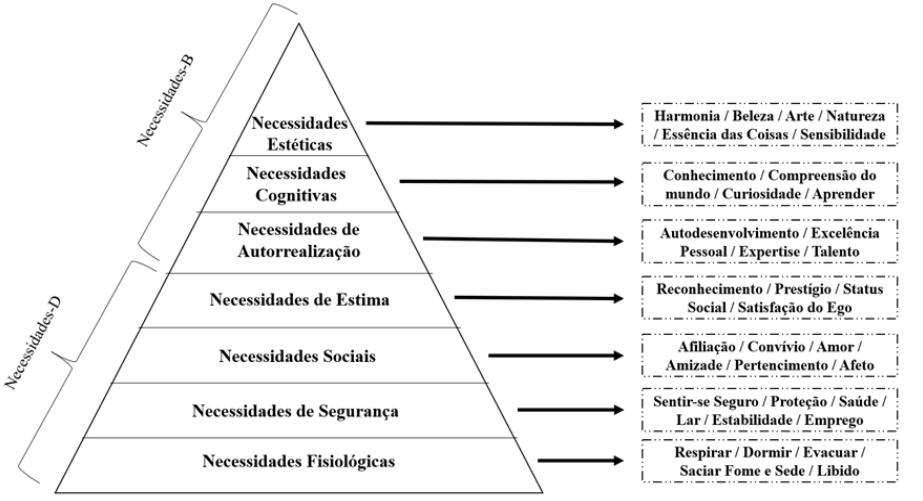

Figura 2 — Necessidades-B pós-autorrealização
Fonte: Baseado em Maslow (1954; 1968. 1971).

Maslow (1971) acreditava que as pessoas que não conseguiam suprir adequadamente as suas necessidades conativas (as cinco primeiras necessidades da pirâmide), cognitivas e estéticas, tornavam-se frustradas, e passavam a apresentar necessidades neuróticas. Isso culminou em estudos (ver, Feist; Feist; Roberts, 2015; Kenrick *et al.*, 2010) que apresentavam a autorrealização como algo inatingível ou desconsiderando-a como uma necessidade humana fundamental.

Nessa perspectiva de análise, na tentativa de atualizar a teoria de Maslow, Kenrick *et al.* (2010) propuseram que a maioria das pessoas estacionam ou se contentam (a nível psicológico) com o suprimento das necessidades-D, visto que o próximo nível requer maior complexidade e uma conjuntura de fatores concomitantemente interligados. Na visão dos autores, é preciso integrar uma teoria evolutiva moderna à teoria clássica da hierarquia das necessidades, ancorando a motivação humana nas mudanças culturais vigentes. A sociedade do Século XXI imbuída de trabalho como status e suprimento de necessidades financeiras é levada a trabalhos cada vez mais socialmente desejáveis – até mesmo dentro de um padrão sociocultural, também por influência familiar –, em detrimento de seus os próprios talentos e potencialidades.

Para Kenrick *et al.* (2010), isso proporia uma alteração na pirâmide das necessidades de Maslow (ver, Figura 3), inicialmente considerando os quatro primeiros níveis das necessidades baseados em uma estrutura de vida, estudo e trabalho, que pressupõe a obtenção de segurança financeira antes da construção familiar, desconsiderando a autorrealização. A base para essa proposta é um fenômeno visualizado entre jovens e adultos – especialmente Gerações Y (nascidos entre 1982 e 1994) e Z (nascidos a partir de 1995) –, chamado de opt-out (optar por sair, em livre tradução), em que crescem, estudam, arrumam bons trabalhos, (segurança financeira primeiro) e quando chegam ao topo de suas carreiras, optam por encontrar uma esposa/marido, ter filhos e constituir família – um fenômeno muito comum entre mulheres (ver, Jones, 2012).

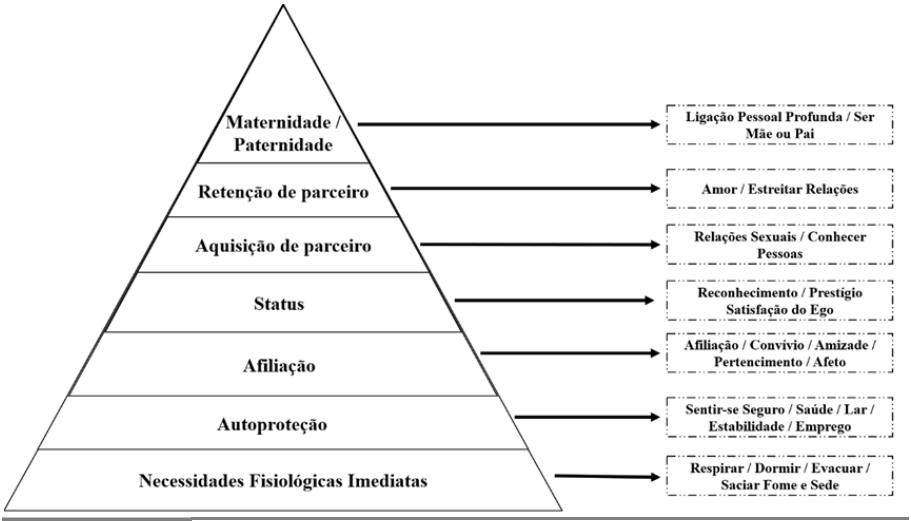

Figura 3 — Pirâmide das Necessidades – Modelo de Kenrick *et al.* (2010)
Fonte: Adaptado de Kenrick *et al.* (2010, p. 293).

Compreendemos que, ao invés de uma nova teoria, a proposta de Kenrick *et al.* (2010) considera que, funcionalmente, a autorrealização é uma improvável necessidade humana conativa, apesar de assumirem a importância psicológica desta. Por outro lado, reforça uma explicação de Maslow (1965), de que se o indivíduo pula alguma etapa da pirâmide das necessidades, em algum momento ele será "impelido" a retornar para o ponto da pirâmide que não supriu plenamente, para subir novamente.

Com base na proposta de Kenrick *et al.* (2010), Peterson e Park (2010) acreditavam ser prematuro retirar a autorrealização pelo fato de compreendê-la holisticamente, enquanto Kesebir, Graham e Oishi (2010) acrescentaram que

essa estrutura proposta por Kenrick *et al.* (2010) ignora a idiossincrasia da natureza humana que Maslow modelou. Portanto, ainda que complexo e apresente limitações, a autorrealização continua sendo um constructo relevante para a compreensão da motivação humana.

3. A Autorrealização nos Valores Humanos

Inicialmente, para explorar os metavalores da autorrealização, é preciso compreender a natureza dos valores humanos. Uma vez que os valores humanos são representações cognitivas das necessidades humanas, traduzindo-se em suas prioridades pessoais que motivam e orientam o comportamento (Gouveia, 2013), os metavalores são as representações cognitivas das necessidades superiores de nível mais sofisticado e complexo em termos psicológicos (Maslow, 1965) – podendo ser caracterizados por valores específicos.

Segundo Gouveia, Milfont e Guerra (2014), os valores são divididos em 6 (seis) subfunções valorativas: (i) Existência; (ii) Normativa; (iii) Realização; (iv) Interacional; (v) Experimentação; e (iv) Suprapessoal. As subfunções valorativas derivam de 2 (duas) principais funções dos valores humanos: (1º) guiar as ações humanas (orientação social ou pessoal) e (2º) expressar as necessidades humanas (motivação materialista ou humanitária) (Gouveia *et al.*, 2009; Gouveia; Milfont; Guerra, 2014). Essas duas funções se estruturam de forma a propor dois eixos centrais de representação das subfunções valorativas (Figura 4).

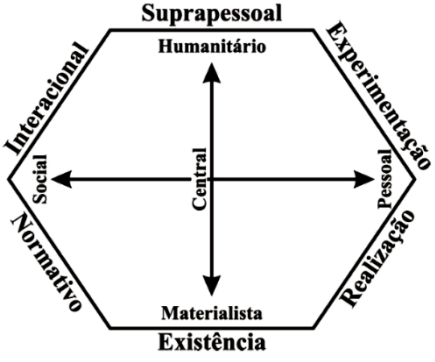

Figura 4 — Eixos Centrais das Subfunções Valorativas
Fonte: Adaptado de Gouveia *et al.* (2008, p. 73).

Na primeira função, os valores se apresentam como elementos essenciais para a sobrevivência humana, sendo de orientação social ou pessoal. Indivíduos

que se orientam por valores sociais tendem a priorizar o pertencimento a grupos formais ou informais que fazem parte, isto é, são focados em relações interpessoais e se preocupam com problemas da humanidade e aqueles mais especificamente de cunho social. Por sua vez, indivíduos que se orientam por valores pessoais, geralmente, apresentam atitudes mais egocêntricas, isto é, são focados em relações intrapessoais e se preocupam tão somente consigo próprio (Gouveia *et al.*, 2009; Mueller; Wornhoff, 1990; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

Na segunda função, os valores se apresentam como elementos essenciais para expressar as necessidades humanas, sendo de motivação materialista ou humanitária. Indivíduos que são motivados por valores materialista tendem a ser mais pragmáticos e priorizar objetivos pessoais, isto é, são focados em sua própria segurança e sobrevivência. Por sua vez, indivíduos que são motivados por valores humanitários tendem a ser mais idealistas e priorizar as pessoas, isto é, são focados em objetivos mais amplos, levando em consideração questões mais abstratas da vida (Gouveia *et al.*, 2009; Inglehart, 1977).

Cada uma das 6 (seis) funções valorativas congregam valores humanos terminais que representam sua orientação e motivação e dão referência ao comportamento suprarrelacionado, por meio de um cruzamento entre orientadores e motivadores (Gouveia; Milfont; Guerra, 2014), conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Valores Humanos derivados das Subfunções Valorativas

Subfunções Valorativas		Princípios Orientadores do Comportamento Humano		
		Social	Central	Pessoal
Expressão das Necessidades Humanas	Materialista	**Normativa** Tradição Religiosidade Obediência	**Existência** Sobrevivência Saúde Estabilidade	**Realização** Poder Êxito Prestígio
	Humanitário	**Interativa** Convivência Apoio Social Afetividade	**Suprapessoal** Conhecimento Beleza Maturidade	**Experimentação** Prazer Emoção Sexualidade

Fonte: Adaptado de Gouveia, Milfont e Guerra (2014).

Para identificar os valores que são priorizados por um indivíduo autorrealizado, a teoria motivacional de Maslow (1954) é consensual em estabelecer que o suprimento das necessidades inferiores foi efetuado, e que o ser humano prioriza as necessidades superiores. Sob um viés funcionalista, significa a representação das necessidades de Estima e de Autorrealização, que em termos de valores humanos significa a priorização de valores das subfunções

Suprapessoal e Realização (ver, Gouveia; Milfont; Guerra, 2014). Ou seja, concomitantemente, expressam necessidades materialistas e humanitárias.

Especificamente sobre o comportamento empreendedor, alguns estudos (p.ex., Bressan; Toledo, 2013; Cruz, 2005; Souza *et al.*, 2018) vêm demonstrando a existência de valores prevalentes entre empreendedores, como valores de Realização (poder, prestígio e êxito) e aqueles de orientação para objetivos pessoais (como autossuficiência) e de motivação para elementos materialistas (como, sucesso, lucro e aquisição de bens materiais).

4. Autorrealização do Empreendedor

No caso dos empreendedores, uma vez que a atividade empresarial está relacionada a diferentes tipos de conhecimentos, habilidade e demandas profissionais, podendo englobar de tarefas técnicas (p.ex., manufatura, programação, organização etc.) às negociações (vendas, contratações etc.) e desde o fomento às relações interpessoais (p.ex., acordos, parcerias etc.) ao estímulo de outras pessoas (p.ex., liderança, orientação etc.), duas questões podem ser levantadas:

(1) Os empreendedores possuem atividades autorrealizadoras particulares assim como a maioria dos seres humanos saudáveis e, portanto, os seus negócios, projetos e empresas são apenas fontes de renda e sobrevivência (tal como um autoemprego)? Ou;

(2) Os empreendedores se autorrealizam na atividade de empreender?

A resposta a essas perguntas é essencial para estabelecer um modelo teórico mais consistente. Determinar a disposição valorativa do empreendedor autorrealizado provavelmente é um dos caminhos iniciais para chegar a esse modelo teórico – percurso que é seguido neste Capítulo.

Weber (1957) acreditava que valores da prosperidade, como o êxito, o sucesso e a bonança, eram determinantes para o impulso empreendedor. Essa mesma linha de raciocínio fez McClelland (1961) defender que o empreendedor era um indivíduo que tinha necessidade de realização, isto é, uma orientação para o desenvolvimento, a criação, a produção e o empreendimento de coisas, negócios, projetos, empresas, inovações etc. Esse desejo, no entanto, não era fortuito, mas sim, focado na obtenção de satisfação pessoal a partir do poder e do prestígio decorrente da realização das coisas que faz.

Baseados nos estudos organizacionais de Lessner e Knapp (1974), Maslow (1965) e Smith (1967) foram pioneiros ao relacionar a autorrealização à orientação empreendedora. Para os autores, inclusive, empreendedores

orientados para o mercado são mais autorrealizados do que empreendedores orientados para invenções/inovações. Isso ocorre, provavelmente, porque os empreendedores orientados para o mercado se autorrealizam com seus negócios, enquanto os empreendedores orientados para invenções/inovações se autorrealizam com a atividade criativa, muitas vezes sufocada pelas demandas empresariais.

Apesar da aparente natureza extrínseca dessa motivação, Faria (2020, p. 555) explica que "a busca por autorrealização é o que mobiliza os sujeitos em sua jornada empreendedora, um imaginário profundamente atrelado a um conjunto de práticas relacionadas à expressão e dramatização dos afetos". Existe um retorno extrínseco na atividade empreendedora, pois o empreendedorismo habita também dentro do contexto social (no atendimento às demandas e necessidades das pessoas) e econômico (na renda e no lucro gerado a partir da atividade comercial), entretanto, o sentimento (sensação) ou benefício psicológico é intrínseco, particular do indivíduo empreendedor.

Carland, Carland e Carland III (1995) investigaram estritamente o aspecto da autorrealização do empreendedor. Segundo os autores, empresários com perfil empreendedor mais aguçado demonstraram que utilizavam suas empresas para alcançar a estima e a autorrealização. Enquanto os empresários com perfil empreendedor menos aguçado demonstraram que utilizavam suas empresas para satisfazer necessidades financeiras básicas.

Vidal e Santos Filho (2003) argumentam justamente sobre a relação entre o sucesso empresarial decorrente da autorrealização do empreendedor. Para os autores, autorrealização é a força propulsora do negócio, especialmente para o empreendedor que se caracteriza como "gerente-proprietário" (aquele que é dono e administra ao mesmo tempo) – assim como levanta os resultados de Moore e Buttner (1997). O estudo de Schmidt e Bohnenberger (2009) corroboram essa proposta, indicando que a autorrealização se relaciona estatisticamente ao desempenho do negócio.

Isso ocorre porque o empreendedor busca realizar ou criar algo novo ou produzir uma ação por meio de suas habilidades e capacidades individuais. Ao obter resultados relacionados a essa realização (sejam financeiros, materiais ou de reconhecimento), o empreendedor alcança um estágio de autorrealização (Wennekers; Thurik, 1999). A obtenção de resultados financeiros ou materiais implicam na necessidade de obter outros tipos de resultados de ordem imaterial, como o reconhecimento, o respeito e a satisfação em fazer o que se faz – como se atividade empreendedora fosse uma ocupação de alto nível psicológico (Wennekers *et al.*, 2005).

Benedetti *et al.* (2005) complementam que a atividade empreendedora geralmente leva o empreendedor ao seu máximo potencial – do contrário, este

abandona a atividade empreendedora ou a exerce com pesar –, cuja plena realização implica em prazer consigo mesmo e as próprias capacidades, sendo esta uma demonstração de autorrealização. Seguindo essa linha de pensamento, Santos (2008) também defendia a existência da autorrealização do empreendedor, compreendendo que o potencial empreendedor, isto é, suas capacidades e habilidades em seu ápice produtivo culminariam em um empresário evoluído e maduro.

O papel da paixão (afeto, emoção, satisfação e entusiasmo pelo que faz) como atributo inerente aos empreendedores (Cardon *et al.*, 2005; Cardon, 2008; Cardon *et al.*, 2013; Souza *et al.*, 2016a) corrobora a disposição motivacional por meio da autorrealização. Na literatura do empreendedorismo, há uma gama enorme de estudos (para além dos já citados aqui) que relacionam o comportamento empreendedor à natureza da autorrealização enquanto elemento motivacional essencial para a atividade de empreender (p.ex., Akilu; Junaidu, 2015; Daros, 2005; Dong; Pang; Fu, 2019; Hashim; Othman; Abdullah, 2010; Heydari; Madani; Rostami, 2013; Jonathan; Silva, 2007; Mai; Mai, 2012; Machado; Gimenez, 2000; Schindehutte; Morris; Allen, 2006; Novitasari; Amboningtyas; Hasiholan, 2020; Veiga; Parreira, 2015), embora haja poucas pesquisas empíricas de mapeamento da autorrealização em empreendedores (p.ex., Carland; Carland; Carland III, 1995; Schmidt; Bohnenberger, 2009). Portanto, este capítulo avança nesse sentido.

5. Estudo Empírico

5.1. Métodos

Metodologicamente, o Estudo Empírico apresentado neste capítulo foi conduzido por meio de uma pesquisa descritiva e de caráter quantitativo quanto aos procedimentos de coleta e análise de dados e apresentação dos resultados, tendo por objetivos (1) identificar se empreendedores são indivíduos autorrealizados com a atividade que desenvolvem ao empreender seus próprios negócios, e (2) verificar os valores humanos que são preditores da autorrealização empreendedora.

5.1.1. Amostra e Procedimentos

Para operacionalizar a pesquisa, considerou-se empreendedor aqueles que se identificassem como empreendedor, dono, autônomo, executivo ou empresário em sociedades, ONGs, projetos (com ou sem fins lucrativos) ou empresas de micro (incluindo microempreendedores individuais), pequeno,

médio e grande porte. A pesquisa realizada contou com 230 empreendedores, sendo 61,7% do sexo masculino, com média de 38 anos (amplitude de 17 a 84 anos de idade; dp=13,26), em que 51,7% afirmaram ter apenas o ensino médio completo, 25,2% o ensino superior completo, 13,5% algum tipo de curso de pós-graduação e 9,6% apenas o ensino fundamental completo. Os participantes foram oriundos de 7 Estados Federativos do Brasil, sendo os Estados com maior incidência Minas Gerais (83,9%), São Paulo (9,6%) e Alagoas (3,5%), das mais diversas áreas de atuação, sendo as de maior incidência: roupa e vestuário (20%), alimentação (17,8%), consultoria (13,5) e tecnologia da informação (8,7%). Além disso, 82,2% dos empreendedores investigados alegaram que a religião era um fator importante em suas vidas[2].

Para a coleta de dados, o procedimento amostral adotado foi não-probabilístico e por acessibilidade. De forma individual, pessoalmente, por e-mail ou por mídias sociais, os participantes foram convidados a responder aos instrumentos de pesquisa propostos, de forma voluntária, entre os meses de julho a dezembro de 2019. Os participantes da pesquisa levaram 15 minutos, em média, para responder aos questionários.

Antes de iniciarem a resposta ao questionário, os participantes foram informados dos propósitos da pesquisa em questão e esclarecidos acerca do sigilo e do anonimato de suas respectivas respostas. Adicionalmente, os participantes foram requeridos a concordar e assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), respeitando-se as diretrizes éticas que guiam os protocolos de pesquisa com seres humanos.

5.1.2. Instrumentos

Para a realização deste estudo foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: (i) Escala de Autorrealização, (ii) Questionário de Valores Básicos, e (iii) Questionário Sociodemográfico.

(i) Escala de Autorrealização (EA). Teste psicométrico de autorrelato, do tipo Likert de 7 pontos contínuos (variando de 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente), unifatorial, composto por 10 assertivas com breves descrições de características pessoais relacionadas a autorrealização e mais 2 (duas) assertivas relacionadas à autorrealização empreendedora, em que os respondentes indicam o quanto cada frase/característica representa a sua vida

[2] A identificação da religião na vida de empreendedores tem se mostrado constante na literatura, sendo um fato social previsto e explicado por Max Weber em "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" (1957), em que a religião (naquele momento a religião protestante, mas atualmente a maioria das religiões) defende de algum modo a prosperidade – geralmente entendida como prosperidade financeira – oriunda da proximidade com Deus. Essa noção de prosperidade fomenta a cultura empresarial e estimula o crescimento e desenvolvimento econômico.

pessoal/profissional. Esta versão foi adaptada de modelos anteriores por Machado (2013). Os empreendedores foram requisitados a responderem itens, como: "Eu tenho consciência das minhas forças e fraquezas" e "Eu vivo uma vida com propósito e significado". Assim, a autorrealização é mensurada por 10 itens e a autorrealização do empreendedor é mensurada por todos os 12 itens.

(ii) O Questionário dos Valores Básicos (QVB) (Gouveia, 2013). Teste psicométrico do tipo Likert de 7 pontos contínuos (variando de 1 = Totalmente Não Importante a 7 = Totalmente Importante), abarcando 18 valores terminais, que apresentam breves descrições para cada um dos itens, em que se indica a importância que cada valor tem como orientação e motivação em sua vida, incluindo itens, como: "Afetividade (priorizar relações de afeto profundas e duradouras. Compartilhar a vida com alguém)" e "Beleza (capacidade de apreciar o melhor da arte, música e literatura. Priorizar a estética)".

(iii) Questionário Sociodemográfico. Os empreendedores foram solicitados a indicar algumas características pessoais, considerando itens, como sexo, faixa etária, escolaridade, local de residência, importância da religião e área de atuação comercial.

5.1.3. Análises

Os dados coletados foram tabulados e processados no programa estatístico PSPP (software livre da GNU). Inicialmente, foram realizadas análises de estatística descritivas de parametrização simples (p.ex., frequência, média, desvio-padrão, erro padrão e intervalo de confiança de 95%). Na análise descritiva da EA, estabeleceu-se uma interpretação com base no endosso ao item, em que os valores foram indicados como baixo (1 a 3), mediano (4) e alto (5 a 7) endosso, com o propósito de compreender as respostas em termos de concentração percentual. Para dar suporte à interpretação dos resultados, foi utilizada a correlação Rô de Spearman (não-paramétrica).

Para testar o modelo explicativo dos valores humanos como preditores da autorrealização empreendedora, utilizou-se a regressão linear múltipla (método inserir), considerando a matriz de covariâncias e avaliando a homocedasticidade e a multicolinearidade entre as variáveis preditoras, dentro dos parâmetros de validação recomendados por Hair *et al.* (2014). O modelo hipotético-teórico foi estabelecido com 2 (duas) subfunções do QVB, Suprapessoal (valores Conhecimento, Beleza e Maturidade) e Realização (valores Poder, Êxito e Prestígio), como variáveis independentes, e o constructo unidimensional da Autorrealização como variável dependente.

5.2. Resultados e Discussão

Os resultados descritivos dos itens da Escala de Autorrealização (EA) (Tabela 1) evidenciam que quase a totalidade dos empreendedores investigados demonstraram alinhamento com as principais características da autorrealização, demonstrando consciência e maturidade em uma vida baseada em propósito, significado e compromisso. Para a EA, a média do Fator unidimensional da Autorrealização foi de 5,77 (dp=0,96) e a Autorrealização Empreendedora foi de 5,74 (dp=0,94), demonstrando tendência à autorrealização – 84,3% dos empreendedores investigados demonstraram estar autorrealizados ou em processo de autorrealização.

Tabela 1: Resultados Descritivos dos itens da EA

Item	Descritivos		Endosso		
	Média	DP	Baixo	Mediano	Alto
Eu escolho viver com os valores e crenças que espelham quem eu sou de verdade	6,17	1,249	4,8%	4,3%	90,9%
Eu estou comprometido e interessado nas minhas atividades diárias	6,14	1,230	4,3%	4,3%	91,3%
Eu vivo uma vida com propósito e significado	6,01	1,243	3,5%	6,1%	90,4%
Eu tenho consciência das minhas forças e fraquezas	6,05	1,296	5,2%	6,5%	88,3%
Eu contribuo ativamente para a felicidade e o bem-estar dos outros	5,83	1,229	5,7%	8,3%	86,1%
Na maioria dos dias tenho um sentimento de realização pelo que eu faço	5,66	1,395	8,3%	10,9%	80,9%
Sou sensível às necessidades dos outros	5,75	1,428	9,6%	9,6%	80,9%
Eu sou tudo aquilo que sou capaz de ser	5,52	1,407	9,1%	10,4%	80,4%
Sirvo-me por completo das minhas próprias habilidades	5,49	1,385	6,5%	17,0%	76,5%
Eu envolvo-me em causas	5,15	1,604	15,7%	14,3%	70,0%
Sinto-me realizado com a minha própria empresa	5,49	1,486	8,7%	12,2%	79,1%
Sinto-me realizado por meio das atividades que desenvolvo em minha própria empresa	5,69	1,429	7,8%	10,0%	82,2%
Autorrealização (10 itens)	5,77	0,960	4,8%	10,9%	84,3%
Autorrealização do Empreendedor (12 itens)	5,74	0,949	5,2%	10,9%	83,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

A regressão linear múltipla hierárquica indicou relação preditiva entre as 2 (duas) variáveis testadas (subfunções Suprapessoal e Realização) e a Autorrealização do Empreendedor, apresentando parâmetros aceitáveis de ajuste do modelo, com variância explicada de 42,4% (Tabela 2). Isso significa que as subfunções Suprapessoal e Realização explicam 42,4% da variação que ocorre na Autorrealização do Empreendedor.

Vale mencionar que a subfunção Suprapessoal representa diretamente as necessidades de autorrealização, originadas em prioridades centrais de motivador humanitário, que se caracterizam pela disposição em apreciar a beleza das coisas da vida e o conhecimento, bem como ter a consciência que alcançou os objetivos de vida e as próprias capacidades em sua potencialidade. Por sua vez, a subfunção Realização representa as necessidades de estima, originadas em prioridades pessoais de crescimento e êxito profissional, realizações materiais e busca por poder, controle, prestígio e reconhecimento (ver, Gouveia *et al.*, 2009).

Tabela 2: Modelo Suprapessoal e Realização predizendo a Autorrealização do Empreendedor

Variáveis Preditoras	Correlação	B	SE	B	t	p
Constante		1,811	0,307		5,896	0,000
Suprapessoal (QVB)	0,581 (0,000)	0,368	0,058	0,382	6,382	0,000
Realização (QVB)	0,572 (0,000)	0,317	0,052	0,363	6,055	0,000
				R = 0,655		
				R^2 = 0,429		
				R^2 ajustado = 0,424		
				F(2, 227) = 85,399; p = 0,000		

Nota. B = coeficientes não padronizados; β = coeficientes padronizados; SE = erro-padrão; t = teste t; p = significância.

Os resultados oferecem indícios de que a proposta teórica assumida neste estudo é aceitável a nível empírico, pois apontam que, hierarquicamente, as subfunções valorativas (i) Suprapessoal e (ii) Realização se mostram conjuntamente explicadores da Autorrealização do Empreendedor – ratificando a natureza motivacional dos valores humanos.

6. Estilo de Funcionamento Cognitivo-Comportamental do Empreendedor

Lembro-me de quando uma colega de trabalho veio até mim indignada. O seu marido, dono de uma grande rede de supermercados – um empreendedor –, estava apresentando problemas de ansiedade, irritabilidade, narcisismo e perfeccionismo. Ao se dirigir a mim, ela falou:

– Ele trata o negócio como se estivesse cuidando de um filho ou dele próprio. Diz que é muito feliz com o seu negócio, mas se cobra ao extremo. Se não for do jeito dele, não está bom. Detalhista, sabe?

Consegui perceber muitas semelhanças psicocomportamentais com empreendedores os quais convivi durante anos e de maneira muito próxima, como a minha avó materna e o meu padrasto. Ambos tiveram vários negócios ao longo da vida. Cada negócio era cuidado, administrado e vivenciado de modo muito semelhante, sempre representando seu idealizador, suas crenças e sua capacidade técnica.

Questionei-a quais outras características ela percebia em seu marido, e minha colega de trabalho demonstrou algum tipo dificuldade para explicá-lo:

– Meu marido deve estar ficando louco. Não sei mais o que fazer. Ele sai na rua e fica contando quantas sacolas do nosso supermercado ele vê. Tem dias que ele chega em casa à noite irritado e diz "vi 36 sacolas", ou chega em casa com um sorriso e diz "vi 150 sacolas".

Essa descrição de um típico caso de ansiedade poderia passar despercebida, visto que se trata de um sentimento normal de excesso de aflição com situações desconhecidas ou futuras (não-controladas), às vezes, com gatilhos evidentes ou não. Porém, a ansiedade entre empreendedores vem sendo identificada de forma recorrente (ver, Ukil, 2022). Possivelmente, essa tendência de ansiedade em empreendedores pode ser atribuída a incidência do traço de Neuroticismo (personalidade), cujos padrões cognitivo-emocionais estão relacionados a um nervosismo e uma irritabilidade que podem causar angústia e aflição por antecipação (ver, Butz *et al.*, 2018; Gao *et al.*, 2020; Kristanto; Pratama, 2020).

Dentro dessa descrição, a necessidade de realização e o perfeccionismo – ainda mais quando associados ao extremo foco em resultados – têm sido atribuídos a possível presença do núcleo sombrio da personalidade (ou tríade obscura da personalidade) em empreendedores, que incluem os traços de narcisismo (elevada autoestima, egocentrismo, sentimento de superioridade), psicopatia (anseio por dominação, agitação, baixa empatia) e o maquiavelismo (alta perceptividade, manipulação para ganhos pessoais) (Mathieu; St-Jean, 2013; Wu *et al.*, 2019). Apesar de também relacionar o comportamento empreendedor à psicopatia, Akhtar, Ahmetoglu e Chamorro-Premuzic (2013) apresentaram resultados em que apenas a psicopatia primária – que apresenta características de impulsividade, charme, extroversão e narcisismo – mostrou relação preditiva com a intenção empreendedora. Ou seja, sem apresentar comportamento desviante ou criminal – comum na psicopatia secundária.

No entanto, aparentemente não faria sentido teórico a presença de traços de personalidade obscura dentre empreendedores, ao passo que a autorrealização é também um elemento verificado como inerente ao empreendedor. Segundo

Maslow (1954), a autorrealização comumente está associada a adoção de valores-B (p.ex., realização, autonomia, integridade, vivacidade, perfeição, singularidade), que prioriza uma vida significativa e com propósito, provavelmente com baixa incidência de psicopatologias. Mais uma vez, o típico empreendedor apresenta recorrentemente características genéricas semelhantes, ora de modo mais intenso, ora de modo mais brando, cuja natureza real do constructo está subjacente ou não definida adequadamente. Isto é, as características dentre empreendedores e não-empreendedores aparentam serem as mesmas, porém, o funcionamento sugere ser diferente.

Com efeito, a tendência à autorrealização ou às experiências autorrealizadoras podem apresentar "efeitos" diretos e indiretos no comportamento empreendedor. Um empreendedor em processo de autorrealização é potencialmente um indivíduo autoeficaz (responsável pelo sucesso do negócio), com elevado lócus de controle interno (dominador), que vê a empresa como um reflexo de si próprio. Sendo diretamente responsável pela eficácia e, consequente, pelo sucesso da empresa (e, às vezes, de sua própria sobrevivência), o empreendedor se torna extremamente focado – que pode fomentar algum tipo de comportamento que lembre o neuroticismo.

Essa situação leva a algumas impressões sobre o comportamento empreendedor que podem não ser reais. Basicamente, questiono, aqui, se a tendência do empreendedor ao núcleo sombrio da personalidade, não é, na verdade, uma interpretação equivocada ou não suficientemente aprofundada de elementos decorrentes de um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental particular e idiossincrático, cuja explicação, em grande parte, pode estar remetida à autorrealização.

Quando a minha colega de trabalho me relatou aquela memória, fiquei bastante eufórico, pois eu tinha essa teoria em mente. Dos vários elementos que compõem o protótipo empreendedor, nenhum parece explicar com tanta proficuidade a diferença entre empreendedores e não-empreendedores do que o conjunto todo de características. Isto é, individualmente, as características do perfil empreendedor podem ser encontradas em qualquer pessoa, mas conjuntamente de modo consistente é comum apenas entre empreendedores – e mais forte ainda em empreendedores de sucesso (ver, Santos, 2008; Souza *et al.*, 2016b). Apesar disso, são as dissimilaridades específicas e não o conjunto total de características genéricas que, neste caso, merecem ser investigadas.

Pois bem.

Em termos genéricos, empreendedores não apresentam perfil psicológico diferente das pessoas gerais (não-empreendedores). O que muitos autores entendem é que características psicossociais e comportamentais comumente atribuídas ao empreendedor, como ser persistente, persuasivo, líder, bom

planejador, focado, apaixonado pelo que faz etc. – talvez, com exceção do desejo de não trabalhar para outrem, mas sim para si mesmo –, são características que podem ser encontradas em qualquer pessoa, em variados graus (Degen, 2008; Shane, 2003). Isso se aplica também à não diferença de perfil psicológico entre empreendedores e inovadores/inventores/criadores.

Porém, quando Shane *et al.* (2010) expõem a relação entre marcadores genéticos e o senso de oportunidade, e reforça ainda mais a predisposição biológica do empreendedorismo, acredito que facilita a explicação do porquê empreendedores são diferentes do resto das pessoas, mas, por outro lado, dificulta encontrar o fator-chave que fomenta o empreendedorismo enquanto comportamento. E, uma vez que parte dos traços de personalidade apresentam origem biológica (ver, Friedman; Schustack, 2004), os estudos que relacionam o comportamento empreendedor aos cinco grandes fatores da personalidade (*Big Five*) tendem a corroborar e amparar essa hipótese (p.ex., Brandstätter, 2011; Rauch; Frese, 2007; Zhao; Seibert, 2006).

A pergunta continua: visto que as características atribuídas ao empreendedor não são contundentes numa diferenciação entre ele e as demais pessoas; então, o que diferencia o empreendedor das demais pessoas em termos psicológicos? É possível que o empreendedor tenha um estilo cognitivo-comportamental de funcionamento particular?

Para a maioria dos autores, foi mais prudente ampliar o conceito de empreendedor e criar tipologias que ora dependem de traços, ora dependem de comportamentos, ora dependem do formato de oportunidade priorizada.

Cole (1959) foi pioneiro em dividir os empreendedores (ou empresários) em 4 tipos: Inovadores (recria e renova produtos, serviços ou processos), Inventores (desenvolve produtos/serviços originais e inéditos ao mercado), Promotores (promove empresas e investimentos) e Organizadores (gosta de abrir/gerenciar empresas). Em outra abordagem, porém, com muitas semelhanças empíricas, Miner (2000) dividiu os empreendedores em 4 personalidades empreendedoras: Realizador (centralizador, com alta iniciativa pessoal e motivação na autorrealização), Super-vendedor (empático, com forte tendência a focar nas necessidades dos outros e valorizar as relações sociais), Autêntico gerente (autoconfiante, com habilidade para liderar pessoas e gerenciar o negócio) e Gerador de ideias (inovador, com desejo de desenvolver novos produtos e serviços e com alto nível de inteligência).

De modo ainda mais abrangente, a literatura estabelece que os empreendedores podem se encaixar em diversas tipificações com terminologias genéricas, como oportunista, fundador, autônomo, franqueador, inventor, artesão, desenvolvedor, sócio-administrador, investidor, etc. (Carey Jr., 2020;

Degen, 2008; Hisrich; Peters; Shepherd, 2014; Leite, 2013; Longenecker; Moore; Petty, 2003; Santos, 2008).

A tendência de subdividir, incluir e tipificar para alcançar todas as possibilidades de explicar um fenômeno é algo comum e comumente utilizado na academia. No entanto, formas mais robustas de visualizar um problema inclui explicá-lo sem a necessidade de teorias complexas ou com limitações metodológicas do ponto de vista empírico e, também, argumentativo.

Diante de tudo isso, proponho um **Estilo de Funcionamento Cognitivo-Comportamental do Empreendedor**, cuja autorrealização tem um papel central nessa explicação. Para o empreendedor, sua profissão e talento é ser ele mesmo. Ele e o negócio são o mesmo ente. Quanto mais diferentes negócios ou empresas o empreendedor possui, maior a quantidade de partes de um ente que guarda um pedaço do(s) indivíduo(s) que os idealizaram. A empresa em si, seus produtos/serviços, seus colaboradores e stakeholders são dispensáveis, caso o fracasso seja iminente – somente o empreendedor não é dispensável, se ele falir/fechar/fracassar, ele vai dar um jeito de voltar a ter um novo negócio.

Portanto, a autorrealização do empreendedor não está na natureza do trabalho. Como fazer música está para o músico. Como pintar está para o pintor. Como dar aula está para o professor. Como jogar está para o atleta. A autorrealização do empreendedor é empreender, fazendo/realizando o que só ele pode fazer/realizar.

Como o empreendedor aprende, como experiencia e sente as situações, o que prioriza e como se comporta é geralmente orientado para si próprio – isto é, com forte preocupação consigo próprio –, e motivado ao mesmo tempo para os objetivos pessoais de forma pragmática (p.ex., segurança financeira e sobrevivência) e para as idealizações, os grandes feitos e as coisas abstratas da vida (p.ex., realizar coisas que contribuem para o planeta ou a vida humana). Concomitantemente egoísta e altruísta, pois busca ser responsável pela sinergia entre satisfazer a si mesmo e satisfazer as demandas do mundo (ver, Maslow, 1965). O que é bom para ele deve ser bom para as demais pessoas e vice-versa.

Empreender é, portanto, inevitável, pois o empreendedor encontra em si o mecanismo de orientação e motivação específico para fazer o que é preciso, independente do que seja em si. O empreendedor se condiciona a fazer por si mesmo para se satisfazer e se realizar à nível pessoal-profissional. Nesse sentido, gerir um negócio/empresa/projeto de outro indivíduo causaria um sentimento de estar satisfazendo a realização de outro ou a idealização/criação de outro. O empreendedor não se autorrealiza na atividade de gerir ou administrar, mas na atividade que o reflete, cujo negócio é tão somente uma materialização de quem o empreendedor é na essência pessoal e profissional, em termos de habilidades, capacidades, competências técnicas, experiências

anteriores, condições financeiras etc. Um indivíduo autorrealizado é o que ele faz: o professor, o médico, o músico, o artesão e, também, o empreendedor. Empreender é ao mesmo tempo ser, fazer e acontecer.

Logo, pensar em tipologias ou personalidades para traduzir pessoas empreendedoras sugere um reforço à ideia de que há um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental independente, que pode ter como antecedente um conjunto de fatores biológicos ou uma associação entre fatores biológicos e sociais (familiar, educacional e cultural) – algo que ainda precisa ser testado e evidenciado. Esse funcionamento cognitivo-comportamental é determinado pela forma como o empreendedor enxerga e assimila o próprio trabalho (que é empreender) e não como pensa ou lida com as coisas, os sentimentos e as pessoas.

7. Considerações Finais

Neste capítulo, foram apresentados conceitos relacionados à autorrealização do empreendedor, trazendo como postulado teórico a Teoria Motivacional de Maslow e a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos que, em complemento com um estudo empírico de mapeamento da autorrealização em empreendedores, foi possível discutir e propor um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental para o empreendedor.

Corroborando resultados de pesquisas e pressupostos teóricos, o estudo empírico apresentado neste Capítulo verificou que 83,9% dos empreendedores investigados apresentaram-se estarem autorrealizados ou em processo de autorrealização, indicando adicionalmente que os empreendedores se autorrealizavam com seus próprios negócios/projetos/empresas. Os resultados da regressão linear múltipla apresentaram as subfunções Suprapessoal (valores Conhecimento, Beleza e Maturidade) e Realização (valores Poder, Êxito e Prestígio) como explicadoras de 42,4% da variância da autorrealização. Esses fatores preditivos da autorrealização assumem um papel central na explicação do comportamento empreendedor, pois sugere que os empreendedores apresentam um estilo cognitivo-comportamental em que, ao mesmo tempo, priorizam valores humanitários e materialistas, tal como um senso de responsabilidade e maturidade perante a sociedade que valoriza, por exemplo, o desenvolvimento científico e artístico, ao passo que valoriza também a sensação de se sentir influente, exitoso, com prestígio e importância perante a sociedade.

De tal modo, a conclusão a que se chega é a de que o empreendedor tende à autorrealização e o seu negócio (enquanto reflexo do próprio empreendedor)

assume um papel de catalisador desse processo. Depreende-se que os resultados mostram compatibilidade com as teorias do empreendedorismo e avançam quanto aos estudos sobre a autorrealização do empreendedor de maneira contundente.

Para além disso, a literatura sobre o empreendedor vem avançando em diversas frentes, embora os problemas de ordem teórico-empírica quanto a similaridades e dissimilaridades entre empreendedores e não-empreendedores ainda estão longe de findarem. O empreendedorismo fascina muitos estudiosos há anos e o futuro da pesquisa em empreendedorismo talvez esteja no mapeamento genético ou em experimentos sociais, uma vez que as abordagens por meio de observações, entrevistas, questionários e escalas psicométricas já foram exaustivamente utilizadas. Este Capítulo, então, é propositivo e provocativo no sentido de que se reflita sobre padrões comportamentais e se levante propostas teóricas não convencionais, as quais avancem na construção do conhecimento sobre o tema.

Referências

AKHTAR, R.; AHMETOGLU, G.; CHAMORRO-PREMUZIC, T. Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy. **Personality and individual differences**, v. 54, n. 3, p. 420-425, 2013.

AKILU, N. S.; JUNAIDU, A. S. The intersection of self-actualization, entrepreneurship and transformational leadership: a review of Maslow's perspective of eupsychian management. **American Journal of Trade and Policy**, v. 2, n. 2, p. 93-100, 2015.

BENEDETTI, M. H.; GUARDANI, F.; CARVALHO, C. S. de; DAROS, J. de O.; BIZZARRI, R. As necessidades de auto-realização e a motivação do empreendedor: uma análise de empreendedores de micro e pequenas empresas da região de Barueri. *In*: Encontro Nacional da Anpad, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BRANDSTÄTTER, H. Personality aspects of entrepreneurship: a look at five meta-analyses. **Personality and Individual Differences**, v. 51, n. 3, p. 222-230, 2011.

BRESSAN, F.; TOLEDO, G. L. A influência de características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 309-324, 2013.

BUTZ, N. T.; HANSON, S.; SCHULTZ, P. L.; WARZYNSKI, M. M. Beyond the Big Five: does grit influence the entrepreneurial intent of university students in the US? **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2018.

CARDON, M. S. Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 2, p. 77-86, 2008.

CARDON, M. S.; GREGOIRE, D. A.; STEVENS, C. E.; PATEL, P. C. Measuring entrepreneurial passion: conceptual foundations and scale validation. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 3, p. 373-396, 2013.

CARDON, M. S.; ZIETSMAB, C.; SAPARITOC, P.; MATHERNED, B. P.; DAVISE, C. A tale of passion: new insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 23-45, 2005.

CAREY JR., C. **American inventors, entrepreneurs, and business visionaries**. New York: Infobase Holdings Inc., 2020.

CARLAND, J. W., Jr.; CARLAND, J. A. C.; CARLAND III, J. W. T. Self-actualization: the zenith of entrepreneurship. **Journal of Small Business Strategy**, v. 6, n. 1, p. 53-66, 1995.

COLE, A. H. **Business enterprise in its social setting**. Boston: Harvard University, 1959.

CRUZ, R. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. 2005. 206 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

DAROS, R. B. de O. As Necessidades de auto-realização e a motivação do empreendedor: uma análise de empreendedores de micro e pequenas empresas da região de Barueri. *In*: Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson, 2008.

DONG, Y.; PANG, L.; FU, L. Research on the influencing factors of entrepreneurial intentions based on mediating effect of self-actualization. **International Journal of Innovation Science**, v. 11, n. 3, p. 388-401, 2019.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Business, 1993.

FARIA, L. S. P. de. Faça acontecer: a política da busca por autorrealização em empresas startup no Brasil e no Reino Unido. **Etnográfica**, v. 24, n. 3. p. 555-576, 2000. DOI: 10.4000/etnografica.7854

FEIST, J.; FEIST, G. J.; ROBERTS, T. **Teorias da personalidade**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

FRIEDMAN, H. S.; SCHUSTACK, M. W. **Teorias da personalidade**. Da teoria clássica à pesquisa moderna. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GAO, Y.; ZHANG, D.; MA, H.; DU, X. Exploring creative entrepreneurs' IEO: extraversion, neuroticism and creativity. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 2170, 2020.

GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.; FISCHER, R.; SANTOS, W. S. Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos & gestão**: Novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008. p. 47-80.

GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.; FISCHER, R.; COELHO, J. A. P. de M. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 34-59, 2009.

GOUVEIA, V. V. **Teoria funcionalista dos valores humanos**: fundamentos, aplicações e perspectivas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.; GUERRA, V. M. Functional theory of human values: testing its content and structure hypotheses. **Personality and Individual Differences**, v. 60, p. 41-47, 2014.

HAIR, J. F., Jr.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HASHIM, N.; OTHMAN, N.; ABDULLAH, S. Spiritual entrepreneurship: beyond self-actualization. *In*: The first seminar on: entrepreneurship and societal development in Asean (ISE-SODA 2010), **Achieving regional growth through entrepreneurship education**. Thailand: Universities Consortium of Enterpreneurship Education (AUCEE), 2010. p. 126-137.

HEYDARI, H.; MADANI, D.; ROSTAMI, M. The study of the relationships between achievement motive, innovation, ambiguity tolerance, self-efficacy, self-esteem, and self-actualization, with the orientation of entrepreneurship in the Islamic Azad University of Khomein students. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 84, p. 820-826, 2013.

HISRICH, R. D. The inventor: a potential source for new products. **The Mid-Atlantic Journal of Business**, v. 24, p. 67-80, 1986.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

INGLEHART, R. **The silent revolution**: changing values and political styles among Western publics. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 77-84, 2007.

JONES, B. D. (Ed.). **Women who opt out**: The debate over working mothers and work-family balance. New York: NYU Press, 2012.

KENRICK, D. T.; GRISKEVICIUS, V.; NEUBERG, S. L.; SCHALLER, M. Renovating the pyramid of needs: contemporary extensions built upon ancient foundations. **Perspectives on Psychological Science**, v. 5, n. 3, p. 292-314, 2010.

KESEBIR, S.; GRAHAM, J.; OISHI, S. A theory of human needs should be human-centered, not animal-centered: commentary on Kenrick *et al*. (2010). **Perspectives on Psychological Science**, v. 5, n. 3, p. 315-319, 2010.

KRISTANTO, H.; PRATAMA, R. W. Effects of the neuroticism and agreeableness personality types on entrepreneurial intention with subjective norm as moderator. **Expert Journal of Business and Management**, v. 8, n. 1, p. 57-66, 2020.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LESSNER, M.; KNAPP, R. R. Self-actualization and entrepreneurial orientation among small business owners: a validation study of the POI. **Educational and Psychological Measurement**, v. 34, n. 2, p. 455-460, 1974.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Small business management**: an entrepreneurial emphasis. Mason: South-Western, 2003.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. *In*: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE, 1, Brasília, p. 132-143, 2000. **Anais...** Brasília: ANEGEP, 2000.

MACHADO, I. D. T. **Intangibles that matter for hcm**: self-actualization-a case study of a Brazilian company. 2013. 68 f. Dissertação (Master in Human Resources Management) – Instituto Universitário de Lisboa, 2013.

MAI, Q.; MAI, D. The concept of entrepreneurship of contemporary university students from the perspective of Maslow's hierarchy of needs. **The Guide of Science & Education**, v. 11, p. 133, 2012.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MASLOW, A. H. **Eupsychian management**: a journal. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1965.

MASLOW, A. H. **Toward a psychology of being**. 2. ed. New York: Van Nostrand, 1968.

MASLOW, A. H. **The farther reaches of human nature**. New York: Viking, 1971.

MATHIEU, C.; ST-JEAN, É. Entrepreneurial personality: the role of narcissism. **Personality and Individual Differences**, v. 55, n. 5, p. 527-531, 2013.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

MINER, J. B. Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 43-69, 2000.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women entrepreneurs**: moving beyond the glass ceiling. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MUELLER, D. J.; WORNHOFF, S. A. Distinguishing social and personal values. **Educational and Psychological Measurement**, v. 50, n. 3, p. 691-699, 1990.

NICOLAOU, N.; SHANE, S.; CHERKAS, L.; SPECTOR, T. D. Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 110, n. 2, p. 108-117, 2009.

NOVITASARI, E. I.; AMBONINGTYAS, D.; HASIHOLAN, L. B. The effect of appreciation, self-actualization needs and social needs on increasing small business income is mediated by the concept of entrepreneurship (empirical studies on PT Sincere Kencana Source Sejahtera. **Journal of Management**, v. 6, n. 2, p. 1-8, 2020.

OBSCHONKA, M.; SILBEREISEN, R. K.; SCHMITT-RODERMUND, E. Entrepreneurial intention as developmental outcome. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, n. 1, p. 63-72, 2010.

PETERSON, C.; PARK, N. What happened to self-actualization? Commentary on Kenrick *et al*. (2010). **Perspectives on Psychological Science**, v. 5, n. 3, p. 320-322, 2010.

RAUCH, A.; FRESE, M. Born to be an Entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *In*: BAUM, J. R.; FRESE, M.; BARON, R. A. (Eds.). **The psychology of entrepreneurship**. The organizational frontiers. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007. p. 41-65.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROXAS, B.; CHADEE, D. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: the mediating role of entrepreneurial orientation. **Tourism Management**, Hillcrest, v. 37, p. 1-12, 2013.

SANTOS, P. da C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2008. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2008.

SARASVATHY, S. D. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, Indiana, v. 19, n. 5, p. 707-717, 2004.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.; ALLEN, J. Beyond achievement: entrepreneurship as extreme experience. **Small Business Economics**, v. 27, n. 4, p. 349-368, 2006.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1961.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In*: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. p. 1-65.

SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship**. The individual – opportunity nexus. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

SHANE, S.; NICOLAOU, N.; CHERKAS, L.; SPECTOR, T. D. Genetics, the Big Five, and the tendency to be self-employed. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 6, p. 1154-1162, 2010.

SILVA, W. A. L.; FONSECA, R. A. F.; ARAÚJO, E. A. T. A. Comportamento empreendedor e trajetória empresarial de fundadores de MPES em Barão de Cocais/MG. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 33-65, 2015.

SMITH, N. R. **The entrepreneur and his firm**. East Lansing: Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1967.

SOUZA, G. H. S. de; COELHO, J. A. P. de M.; ESTEVES, G. G. L.; LIMA, N. C.; SANTOS, P. da C. F. dos. Inventário de barreiras e facilitadores ao empreendedorismo: construção e validação de um instrumento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, p. 381-412, 2016a.

SOUZA, G. H. S. de; SANTOS, P. da C. F. dos; LIMA, N. C.; CRUZ, N. J. T. da; LEZANA, Á. G. R. Entrepreneurial potential and success in business: a study on elements of convergence and explanation. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 5, p. 188-215, 2016b.

SOUZA, G. H. S. de; SANTOS, P. da C. F. dos; LIMA, N. C.; CRUZ, N. J. T. da; LEZANA, Á. G. R.; COELHO, J. A. P. de M. Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 324-337, 2017.

SOUZA, G. H. S. de; ESTEVES, G. G. L.; COELHO, J. A. P. de M.; LIMA, N. C. Human values among brazilian informal entrepreneurs. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 1030-1050, 2018. https://doi.org/10.5902/1983465919401

SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C.; OLIVEIRA, M. M. B. Competitividade e gestão de pequenos negócios: um caso de inovação setorial em uma empresa brasileira especializada em telecomunicações e tecnologia. **RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, p. 133-147, 2016. https://doi.org/10.13059/racef.v7i1.157

TAJEDDINI, K.; ELG, U.; TRUEMAN, M. Efficiency and effectiveness of small retailers: the role of customer and entrepreneurial orientation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Eindhoven, v. 20, n. 5, p. 453-462, 2013.

UKIL, M. I. Entrepreneurial anxiety: an empirical investigation in Bangladesh. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, n. ahead-of-print, 2022.

VEIGA, H. M. da S.; PARREIRA, S. M. Perfil empreendedor: análise de suas relações com valores relativos ao trabalho e auto-eficácia para criar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, p. 1-25, 2015.

VIDAL, F. A. B.; SANTOS FILHO, J. L. Comportamento empreendedor do gerente-proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. *In*: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1957.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking entrepreneurship and economic growth. **Small Business Economics**, v. 13, n. 1, p. 27-55, 1999.

WENNEKERS, S.; VAN WENNEKERS, A.; THURIK, R.; REYNOLDS, P. Nascent entrepreneurship and the level of economic development. **Small Business Economics**, v. 24, n. 3, p. 293-309, 2005.

WU, W.; WANG, H.; ZHENG, C.; WU, Y. J. Effect of narcissism, psychopathy, and machiavellianism on entrepreneurial intention – the mediating of entrepreneurial self-efficacy. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 360, 2019.

ZHAO, H.; SEIBERT, S. E. The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 2, p. 259-271, 2006.

Resumo

Na literatura do empreendedorismo, há comumente constructos pouco explorados ou não explorados suficientemente, como é o caso dos processos meta-cognitivos da autorrealização do indivíduo empreendedor. De tal modo, este capítulo teve por objetivo discutir e apresentar um modelo teórico que defina um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental para o empreendedor, com base na Autorrealização de Maslow. A Teoria Motivacional de Maslow e a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos são aprofundadas e seus conceitos trabalhados sob o viés do empreendedorismo. Além disso, é apresentado um estudo empírico que teve por objetivos (1) identificar se empreendedores são indivíduos autorrealizados com a atividade que desenvolvem ao empreender seus próprios negócios, e (2) verificar os valores humanos que são preditores da autorrealização empreendedora. Por meio de uma pesquisa de abordagem descritiva e caráter quantitativo no modo de coleta e análise dos dados, foram utilizados 3 instrumentos de pesquisa: (i) Escala de Autorrealização, (ii) Questionário de Valores Básicos, e (iii) Questionário Sociodemográfico. A pesquisa contou com uma amostra não-probabilística de 230 empreendedores. Utilizou-se a regressão linear múltipla para testar um modelo preditivo em que os valores humanos foram determinados como preditores da autorrealização. Os resultados descritivos mostraram que 83,9% dos empreendedores investigados apresentaram-se estarem autorrealizados ou em processo de autorrealização, corroborando a proposta de que os empreendedores se autorrealizam com seus próprios negócios/projetos/empresas. Por sua vez, os resultados da regressão linear múltipla mostraram as subfunções Suprapessoal (valores Conhecimento, Beleza e Maturidade) e Realização (valores Poder, Êxito e Prestígio) explicaram 42,4% da variância da autorrealização, indicando que de fato são fatores preditivos da autorrealização e assumem um papel central na explicação do comportamento empreendedor. Isto é, os empreendedores apresentam um estilo cognitivo-comportamental que, ao mesmo tempo, priorizam valores humanitários e materialistas, tal como um senso de responsabilidade e maturidade perante a

sociedade que valoriza por exemplo o desenvolvimento científico e artístico, ao passo que valoriza também a sensação de se sentir influente, exitoso, com prestígio e importância perante a sociedade. Nesse limiar, discute-se e propõe-se um estilo de funcionamento cognitivo-comportamental para o empreendedor. Depreende-se que os resultados mostram compatibilidade com as teorias do empreendedorismo e avançam quanto aos estudos sobre a autorrealização do empreendedor de maneira contundente.

Leituras Recomendadas

A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo (Weber, 1957).

Fruto de dois artigos escritos pelo sociólogo alemão Max Weber, nesta obra, o autor aborda a conduta religiosa entre homens de negócios (empresários), partindo da compreensão de que o êxito material é uma garantia da graça divina. Para Weber, a cultura protestante trouxe valores capitalistas para a sociedade, incentivando a prosperidade e a racionalização econômica. Partindo da acepção bíblica de que o trabalho edifica o homem, empreendedores se orientam politicamente e canalizam esforços produtivos para desenvolver a economia. Assim, a obra fornece uma compreensão detalhada, única e pouco discutida sobre o fenômeno do empreendedorismo, incluindo a permanência de pautas políticas e sociais conservadoras. Nos dias de hoje, ter a leitura de "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" traz uma compreensão muito mais rebuscada sobre o fenômeno social e comportamental que é o empreendedorismo.

Artigos Sugeridos

Human Values among Brazilian Informal Entrepreneurs [Disposições Valorativas entre Empreendedores Informais Brasileiros] (Souza *et al.*, 2018). Este artigo traz contribuições para a compreensão de fatores psicossociais dentre empreendedores informais brasileiros, considerando a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos, tal como o faz este Capítulo, em especial, quanto à explicação do comportamento empreendedor a partir dos valores humanos. É um artigo modelo para pesquisas descritivas que caracterizam indivíduos empreendedores e discutem essas características à luz dos diferentes elementos sociais, comportamentais e econômicos que envolvem o empreendedorismo.

Teoria Funcionalista dos Valores Humanos: Aplicações para Organizações (Gouveia *et al.*, 2009). Este artigo traz uma fundamentação completa para a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos, com uma abordagem focada no contexto e aplicação organizacional. Os autores apresentam 3 estudos empíricos que analisam o impacto dos valores humanos em constructos organizacionais, como o comprometimento organizacional, o bem-estar afetivo e a síndrome de burnout. O estudo contribui para o aprofundamento teórico-empírico dos valores humanos em estudos organizacionais e abre portas para o uso da Teoria Funcionalista dos Valores Humanos.

Como citar: SOUZA, G. H. S. de. O empreendedor e a autorrealização: uma proposta de estilo de funcionamento cognitivo-comportamental. In: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 13-43. https://doi.org/10.29327/5312799.1-1

Capítulo

2

Perfil Empreendedor e Valores Humanos: Um estudo comparativo entre Empreendedores e Inventores

Gustavo Henrique Silva de Souza (IFNMG), Marlone Junger Lima (IFNMG), Yuri Bento Marques (IFNMG), Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim (IFNMG), Nilton Cesar Lima (UFU), Larissa Guimarães Rocha (UFVJM) & Luciano de Oliveira Fuscaldi Neves (IFNMG)

"A diferença entre as grandes e boas sociedades e as sociedades em regressão, em decadência, está na oportunidade empreendedora e no número de empreendedores existentes na sociedade"

Abraham H. Maslow[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de apresentar um estudo empírico que testa um modelo preditivo hipotético-teórico para o comportamento empresarial, por meio da comparação entre empreendedores e inventores (p.ex., inovadores, criadores, desenvolvedores). Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Identificar o funcionamento cognitivo-emocional subjacente ao empreendedor, com base em características empreendedoras e valores humanos.
- Assimilar fatores de convergência e divergência comportamentais entre indivíduos empresários (empreendedores em natureza) e indivíduos apenas inventores (p.ex., inovadores, criadores, desenvolvedores).
- Compreender a aplicabilidade dos conhecimentos sobre o perfil empreendedor para a realização de processos de treinamento, desenvolvimento e educação.

[1] *in*: Eupsychian Management [Administração Eupsíquica] (1965, p. 203).

1. Introdução

Para diversos pesquisadores, empreendedores não apresentam perfil psicológico diferente das pessoas em geral (p.ex., Shane *et al.*, 2010; Van Oort; Bosma, 2013). Compreende-se que características psicossociais e comportamentais comumente atribuídas ao empreendedor são características que podem ser encontradas em qualquer pessoa, em variados graus. Isso se aplica também à indissociabilidade entre empresários (empreendedores em sua natureza) e inventores (p.ex., inovadores, criadores, desenvolvedores) quanto ao perfil psicológico subjacente.

Embora o termo entrepreneur (aquele que está entre), na concepção de Cantillon (1755) e Say (1832), estaria mais relacionado intrinsecamente ao Empreendedor executivo do que ao Empreendedor inovador/inventor (ferreiros, padeiros, artistas plásticos, pintores, perfumistas etc.), no final do século XX, pesquisadores incluíram este último tipo de profissionais ao rol de empreendedores.

Apesar disso, Maslow (1971) alertava para o fato de que inventores/inovadores são tendentes à autorrealização transcendente (trabalho que apresenta ligação espiritual com o próprio indivíduo), enquanto empreendedores (terminologia análoga à empresário) seriam mais pragmáticos e não-transcendentes.

Portanto, o objetivo deste capítulo é apresentar um estudo empírico que testa um modelo preditivo hipotético-teórico para o comportamento empresarial, identificando e comparando indivíduos empreendedores com indivíduos apenas inventores (p.ex., inovadores, criadores, desenvolvedores), por meio do funcionamento cognitivo-emocional subjacente ao perfil empreendedor e aos valores humanos.

Analisar-se-ão os aspectos relacionados aos empreendedores e inventores, partindo do pressuposto de que quando se tornam donos de empresas, as atitudes e características que os diferenciam tornam-se mais evidentes. Nesse sentido, o estudo se justifica na possibilidade de se encontrar resultados mais robustos e indicativos de que tais proposições teórico-empíricas apresentam indícios de sua comprovação ou refutação.

Revista do Empreendedor do Grupo Media Invest

Matéria publicada pela Revista do Empreendedor (2016) defende que inventores e empreendedores são duas personalidades diferentes. O inventor tem um alto nível de criatividade e capacidade de explorar inovações, porém sem competências comerciais. O empreendedor tem um alto nível de perceptividade para criar valor e aproveitar oportunidades, com muito faro comercial. Um não substitui o outro, mas são complementares. Segundo a matéria, "são competências distintas, mas úteis para o negócio a ser criado. O inventor pode criar, desenvolver algo e patentear – ainda que não entenda nada de negócios – e o empreendedor/investidor pode entrar com a testagem, validação, criação de modelos de negócios lucrativos e, finalmente, com a parte fabril e comercial livre de concorrência para lançar o invento no mercado" (s/p, §6º). Não claramente, deve haver um ponto de convergência, talvez, transformar sonhos em produtos e serviços, ou desejar desenvolver e fomentar a economia.

Fonte: Revista do Empreendedor (2016) (https://www.empreendedor.com/inventores-e-empreendedores-beneficios-e-desafios-para-uma-atuacao-conjunta/#:~:text=O%20inventor%20pode%20criar%2C%20desenvolver,lan%C3%A7ar%20o%20invento%20no%20mercado.).

2. Empreendedores Versus Inventores

Rauch e Frese (2007), Nicolaou *et al.* (2009) e Shane *et al.* (2010) sugeriram que o empreendedorismo seria inato, visto que traços de personalidade semelhantes são comumente encontrados entre indivíduos empreendedores. Sendo parte da personalidade advinda de fatores biológicos, Friedman e Schustack (2004) esclarecem que os traços de personalidade podem ser efetivos preditores de comportamentos, inclusive no âmbito do trabalho e da carreira profissional. Lezana e Tonelli (2004), Santos (2008) corroboram essa linha de raciocínio, defendendo que os traços de personalidade são essenciais para determinar a opção individual de iniciar um negócio.

Seguindo essa lógica conceptiva, Ciavarella *et al.* (2004) e Zhao e Seibert (2006) indicam que o traço de personalidade mais comum ao comportamento do empreendedor é a Conscienciosidade – considerando a teoria do Big Five: Abertura, Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade e Neuroticismo. Isso ocorre, porque a Conscienciosidade abarca uma série de comportamentos e características relacionados ao autocontrole, ao foco e à objetividade, sendo

também um preditor do bom desempenho no trabalho (ver, Friedman; Schustack, 2004).

Pesquisas relacionadas ao tema trazem resultados adicionais dentro do mesmo ponto de convergência. Paulino e Rossi (2003), por exemplo, identificaram que empreendedores mostravam características como comunicabilidade, sociabilidade, objetividade e persistência. Por sua vez, Brandstätter (2011) evidenciou correlação entre a intenção de empreender e características como proatividade, autoeficácia, lócus de controle e tolerância ao estresse. Dentre as personalidades sombrias (narcisismo, psicopatia e maquiavelismo), Mathieu e St-Jean (2013) incluíram o narcisismo como um traço da personalidade comum entre empreendedores, verificando correlação positiva deste traço com a autoeficácia, o lócus de controle e a propensão ao risco.

Apesar disso, Franke e Luthje (2004) acreditam que as teorias da personalidade se baseiam em um postulado teórico e epistemológico relacionado à explicação de comportamentos e características disposicionais genéricas, e que o comportamento empreendedor é específico em detalhes que o difere da população geral. Sobre essa especificidade do comportamento empreendedor, Miner (2000) propôs que o empreendedor se apresentaria em tipificações comportamentais, ou "personalidades" empreendedoras, sendo quatro: realizador, super-vendedor, autêntico gerente e gerador de ideias.

A partir dessa fundamentação conceitual, Santos (2008) define o empreendedor como um indivíduo:

> Que sente necessidade de criar novos produtos e serviços para atender as demandas da sociedade ou inovar, melhorando o que já existe. Para executar essas ações é necessário ser proativo (ter visões e antecipar o futuro) e estar decidido a agir da forma que julgue adequada para iniciar a atividade a que se propõe, ou seja, empreender. Nesse contexto, ele atua e exerce a destruição criativa (Santos, 2008, p. 65-66).

Por outro lado, entende-se por inventor aquele indivíduo que, diante de seus talentos e vocações, em encontro a suas habilidades apreendidas ao longo da vida e pela educação formal, tende a criar, inventar e desenvolver novas coisas (métodos, tecnologias, protótipos, artes etc.). O inventor tem um senso voltado para novidades, agindo sempre com intuição e com poucas regras (Barbieri, 1999; Baron; Shane, 2006; Carey Jr., 2020; Dolabela, 2015; Hisrich, 1986; Van Oort; Bosma, 2013). De modo geral, o inventor traduz-se em terminologias mais simples e didáticas, até sinônimas, às vezes, na figura de

programadores/desenvolvedores (inventores de sistemas), artesãos (inventores de artes e produtos de processos manuais), compositores (inventores de poesias e músicas), inovadores (inventores de novos negócios) etc.

Segundo Baggio e Baggio (2014, p. 34), inventor pode ser caracterizado como um "indivíduo que cria algo pela primeira vez, é alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e ideias pessoais. Além de ser muito criativo, o inventor tende a ter boa educação formal, com diploma superior ou, com mais frequência, com pós-graduação". Essa relação entre a educação formal (especialmente em âmbito universitário) e a invenção tem sido investigada por diversos estudos (p.ex., Guindalini; Verreynne; Kastelle, 2021; Kinch *et al.*, 2020; Kristiansen; Indarti, 2004; Mai; Mai, 2012; Mcclelland, 1961) e abordado pela maioria dos principais handbooks em empreendedorismo (p.ex., Baron; Shane, 2015; Degen, 2008; Drucker, 1993; Hisrich; Peters; Shepherd, 2014; Leite, 2013), cuja relação entre a pesquisa e a extensão desenvolvida em Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) (p.ex., universidades, institutos federais, faculdades, centros universitários e de pesquisa) tem sido atribuída ao desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo.

Em virtude dessa relação, práticas em educação empreendedora e em propriedade intelectual vem se popularizando, como uma maneira de formar profissionais mais criativos, proativos e arrojados. A compreensão de inventores como "pré-empreendedores" tem sido cada dia mais comum no âmbito acadêmico. Isto é, o inventor representa uma fase criativa anterior à concretização de uma ideia em negócio (Graf; Menter, 2022; Kinch *et al.*, 2020).

De tal modo, compreende-se uma aproximação conceitual entre inventores e empreendedores, especialmente por se encaixarem em estereótipos com características comuns e uma relação direta com a inovação. Correntemente percebido de modo correlativo, invenção e inovação se assemelham por apresentar uma característica produtiva, ou seja, ambos se configuram como atividades de produção/desenvolvimento. Não obstante, a invenção pode representar uma atividade anterior à inovação. Assim teríamos inovação a partir do momento em que uma criação/invenção passa a ter um valor econômico, social e mercadológico, em uma relação estreita com o empreendedorismo (Carayannis, 2020).

Apesar da proximidade conceitual, em termos de comportamento, Maslow (1971) acreditava que a cognição e os valores de inventores e empreendedores se diferenciavam por suas motivações. Os primeiros seriam metamotivados pelo que faz/cria/desenvolve – muito mais idealizadores e focados em valores-B (ou Valores do Ser, são prioridades de indivíduos que tendem à plenitude e a autorrealização, por exemplo: Verdade, Perfeição, Justiça, Beleza, Simplicidade, Singularidade, Realização, Autonomia, dentre outros). Por outro lado, os

segundos seriam mais pragmáticos, práticos, realistas, isto é, motivados pela realidade concreta, priorizando dinheiro, influência, sucesso e poder, por exemplo. Deste ponto em diante, tem-se uma separação conceitual, pelo menos em termos teóricos, relacionada aos valores humanos (ver, Akilu; Junaidu, 2015).

De acordo com Maslow (1965), empreender é uma atividade que pode ser motivada ou impelida pela necessidade e, portanto, por aquilo que priorizam (valores). Na literatura em empreendedorismo, Bhide (2002), Kristiansen e Indarti (2004) e Castor (2009) defendem que a necessidade (de sobrevivência ou de realização, por exemplo) é um motivador central para o comportamento de empreender, que expõem realidades específicas do empreendedor. Isto é, uma realidade do indivíduo determina o surgimento de uma necessidade que, por sua vez, configura-se como orientadora e motivadora comportamental.

3. Valores na Explicação do Comportamento Empreendedor

Em termos conceituais, os valores humanos representam as necessidades cognitivas dos seres humanos, isto é, as prioridades individuais a nível psicossocial (Gouveia, 2013). Na explicação do comportamento empreendedor, a literatura tem demonstrado valores prevalentes entre empreendedores, como os valores de Realização (poder, prestígio e êxito), bem como orientação para objetivos pessoais (p.ex., autossuficiência) e motivação para elementos materialistas (p.ex., bens ou dinheiro) (p.ex., Bressan; Toledo, 2013; Cruz, 2005; Souza *et al.*, 2018).

Dentre as teorias dos valores humanos com melhor aplicabilidade para o contexto organizacional e empresarial e para a comparação interindividual, tem-se a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos (Gouveia, 2013). A base teórico-empírica da Teoria Funcionalista dos Valores Humanos se concentra nas funções que os valores humanos podem exercer sobre o comportamento humano. De tal modo, estabelece-se as funções dos valores humanos como guias das ações humanas (orientação para o comportamento) e expressões cognitivas das necessidades humanas (motivação para o comportamento) (Gouveia *et al.*, 2009; Gouveia; Milfont; Guerra, 2014).

A primeira função atribuída aos valores humanos é a orientação dos comportamentos dos indivíduos. Desse modo, os valores se assumem como dimensões funcionais essenciais para a sobrevivência de orientação social e pessoal. Pessoas orientadas por valores sociais priorizam grupos formais e informais os quais fazem parte (com foco nas relações interpessoais) e tendem a preocupar especialmente com problemas da sociedade. Por outro lado, pessoas

orientadas por valores pessoais comumente possuem comportamentos egocêntricos (com foco nas relações intrapessoais) e tendem a se preocupar, especialmente, com os próprios problemas (Gouveia *et al.*, 2009; Mueller; Wornhoff, 1990; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

A segunda função atribuída aos valores humanos é a expressão cognitiva das necessidades humanas. Desse modo, os valores se assumem como dimensões funcionais essenciais para a tomada de decisão por meio do tipo de motivação, se materialista (comportamentos pragmáticos) ou humanitária (comportamentos idealistas). Pessoas motivadas por valores materialistas priorizam objetivos pessoais específicos, tendo a própria existência como o elemento mais importante de suas vidas. Pessoas materialistas tendem a tomar decisões mais práticas, especialmente com foco em segurança e sobrevivência. Pessoas motivadas por valores humanitários priorizam objetivos amplos e maleáveis, tendo maior apreço por pessoas do que por bens materiais. Pessoas humanitárias levam em conta princípios abstratos (Gouveia *et al.*, 2009; Inglehart, 1977).

As duas dimensões apresentadas se configuram de modo a integrarem-se e formarem dois eixos principais na representação espacial da estrutura dos valores (conforme Figura 1). O eixo horizontal define os valores guia, com os tipos de orientação social, central e pessoal. O eixo vertical define os valores que representam cognitivamente as necessidades humanas, com os tipos de motivador: materialista e humanitário.

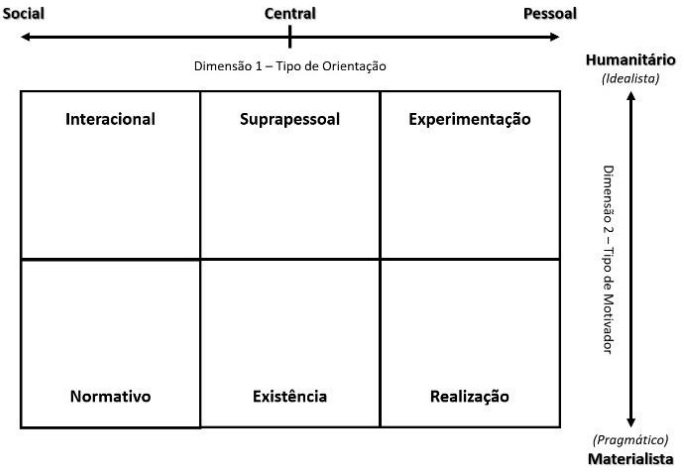

Figura 1 — Eixos das Funções Valorativas
Fonte: Adaptado de Gouveia *et al.* (2009, p. 39).

O cruzamento entre os eixos horizontal e vertical permite o estabelecimento de seis subfunções valorativas: normativo, existência, realização, interacional, suprapessoal e experimentação pessoal-humanitário (Gouveia *et al.*, 2009; Gouveia; Milfont; Guerra, 2014). Assim, as funções valorativas, a partir de sua orientação e motivação dão referência ao surgimento dos valores humanos (Gouveia; Milfont; Guerra, 2014), conforme a Quadro 1.

Quadro 1: Valores Humanos conforme Subfunções Valorativas

Valores Humanos	Orientador-Motivador	Subfunções Valorativas
Poder: Ter poder para influenciar pessoas e controlar decisões. Ser chefe de uma equipe. **Prestígio:** Sentir-se conhecido e admirado. **Êxito:** Ser eficiente no que faz.	Pessoal-Materialista	Realização
Obediência: Cumprimento dos deveres e obrigações do cotidiano. **Religiosidade:** Crença em Deus, seguindo ritos e padrões religiosos. **Tradição:** Seguimento das normas sociais e culturais, respeitando tradições.	Social-Materialista	Normativa
Saúde: Preocupação com a saúde, mesmo sem estar doente. **Estabilidade Pessoal:** Priorizar uma vida organizada e planificada. **Sobrevivência:** Preocupação com alimentação. Poder viver bem sempre.	Central-Materialista	Existência
Emoção: Viver aventuras. Gostar de desafios e perigo. **Prazer:** Desfrutar a vida. Satisfazer todos os desejos. **Sexualidade:** Priorizar as relações sexuais e o prazer.	Pessoal-Humanitário	Experimentação
Afetividade: Priorizar relações de afeto profundas e duradouras. Compartilhar a vida com alguém. **Convivência:** Conviver com outras pessoas, em grupos sociais, religiosos, esportivos etc. **Apoio Social:** Sentir-se acolhido. Obter apoio das outras pessoas.	Social-Humanitário	Interacional
Beleza: Capacidade de apreciar o melhor da arte, música e literatura. Priorizar a estética. **Conhecimento:** Descobrir coisas novas sobre o mundo. Gostar de investigar e estudar. **Maturidade:** Autorrealizar-se, sentindo que alcançou os objetivos de vida e todas as suas capacidades.	Central-Humanitário	Suprapessoal

Fonte: Adaptado de Gouveia *et al.* (2009, p. 42-43).

4. Estudo Empírico

A partir das definições teóricas, foi planejado um estudo empírico que levasse em consideração uma operacionalização coerente entre os valores humanos e o comportamento empreendedor, singularmente, na comparação entre empreendedores e inventores, conforme objetivos estabelecidos no início do capítulo. Portanto, estabeleceu-se como modelo teórico a diferenciação comportamental a partir de dois constructos: (1) Perfil Empreendedor e (2) Valores Humanos.

4.1. Método

Em termos metodológicos, o estudo empírico se delineou no formato de uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo nos procedimentos de coleta e análise de dados e apresentação dos resultados, cujo propósito foi comparar duas amostras independentes (empreendedores e inventores).

4.1.1. Amostra e Procedimentos

Contou-se com 230 participantes, dos quais 119 empreendedores (52,6% do sexo masculino) e 111 inventores (57,7% do sexo feminino), com idade média de 30 anos (amplitude entre 17 e 66 anos; dp=10,4). Os participantes da pesquisa indicaram origem de 17 Estados Federativos do Brasil, os quais os Estados de maior incidência foram: Alagoas (58,6%), São Paulo (12,7%), Paraíba (9,6%) e Rio Grande do Sul (8,4%).

O procedimento amostral utilizado foi de caráter não-probabilístico, cuja coleta de dados ocorreu por acessibilidade e de modo individual, em que participaram aqueles que, convidados, aceitaram responder aos instrumentos de pesquisa voluntariamente. Os participantes foram convidados a participar da pesquisa pessoalmente, por e-mail ou por meio das redes sociais, entre os meses de abril a julho de 2019. Os participantes levaram, em média, 13 minutos para responder ao questionário.

No momento da resposta aos questionários, os participantes foram esclarecidos sobre o objetivo do estudo em questão e informados sobre o sigilo e anonimato de suas respostas. Além disso, foram requeridos a assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), visando garantir o caráter voluntário de participação e respeitar as diretrizes éticas que orientam a pesquisa com seres humanos.

Em termos de operacionalização de pesquisa, consideraram-se empreendedores: empresários (considerando empresas, sociedades, ONGs e projetos em que o indivíduo atua como executivo) de micro, pequenos, médios ou grandes negócios com ou sem fins lucrativos. Por sua vez, consideraram-se inventores: desenvolvedores ou produtores (relacionados a software, música, desenho, arquitetura, engenharia, produção artesanal etc.).

4.1.2. Instrumentos

Para a realização deste estudo, foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: (i) Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo, (ii) Questionário de Valores Básicos, (iii) Escala Experimental de Orientação aos Negócios, e (iv) Questionário Sociodemográfico.

(i) Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo (IBFE) (SOUZA *et al.*, 2016a): teste psicométrico operacionalizado na forma de autorrelato, em uma escala do tipo Likert de 5 pontos contínuos (variando de 0 = Não me Descreve em Absoluto a 5 = Descreve-me Totalmente), compondo-se por oito subescalas independentes, as quais mapeiam os seguintes fatores: Intenção de Empreender; Risco; Acesso à Capital; Inovação; Oportunidade; Liderança e Gerenciamento; Rede de Relacionamento; Paixão. O IBFE apresenta validade fatorial confirmatória para cada uma das 8 subescalas, apresentando índices de qualidade de ajuste e coeficientes alfas satisfatórios, conforme indicam Souza *et al.* (2016a). O IBFE inclui itens, como: "Eu abriria um negócio inovador apesar da insegurança", "Encaro as necessidades alheias (dos outros), como oportunidades de negócio" e "Tenho vontade de transformar minhas ideias em negócios".

(ii) Questionário dos Valores Básicos (QVB) (Gouveia, 2013): teste psicométrico operacionalizado na forma de autorrelato, em uma escala do tipo Likert de 7 pontos contínuos (variando de 1 = Totalmente Não Importante a 7 = Totalmente Importante), compondo-se por 18 valores com duas breves descrições para cada um dos itens, em que os respondentes indicam a importância que cada valor tem como princípio-guia na sua vida. O QVB apresenta validade fatorial confirmatória em um modelo de 6 fatores, que apresenta índices de qualidade de ajuste satisfatórios [$\chi 2$ (gl) = 190,36 (5); GFI = 0,900; CFI = 0,91; RMSEA = 0,08] e coeficientes alfas que variam de 0,53 (interacional) a 0,60 (normativo) (Gouveia; Milfont; Guerra, 2014). O QVB inclui itens, como: "Sobrevivência (ter água, comida e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos)" e "Apoio Social (obter ajuda quando a necessite; sentir que não está só no mundo)".

(iii) Escala Experimental de Orientação aos Negócios (EEON): teste dicotômico de comparação por pares, desenvolvido especialmente para este estudo,

composto por 6 características que testam o interesse ou adequação a um comportamento, em detrimento do outro testado, utilizando como critério pré-determinado a maior relação com o indivíduo. Os participantes foram requisitados a escolherem entre, por exemplo: "Realista ou Otimista" e "Ganhar Dinheiro ou Criar Coisas Novas".

(iv) Questionário Sociodemográfico: abarcou itens, como sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil, local de residência e área de atuação.

4.1.3. Análises

Os dados foram tabulados e processados em um software estatístico. Inicialmente, realizaram-se análises estatísticas descritivas (p.ex., frequência, média, desvio-padrão, erro padrão e intervalo de confiança de 95%). Visando dar suporte à interpretação dos resultados descritivos, foram utilizados o Coeficiente de Associação [$\chi^2(1) \geq 3{,}84$; $p < 0{,}05$] e a correlação Rô de Spearman.

Para a análise comparativa entre empreendedores (Amostra 1) e inventores (Amostra 2), utilizou-se o teste de Mann-Whitney (U) para amostras independentes. Para a realização da análise, foram considerados os 8 fatores do IBFE e as 6 subfunções valorativas. De acordo com Dancey e Reidy (2019), o teste de Mann-Whitney (U) demonstra melhor adequação empírica para amostras não-paramétricas ou grupo controle de pequeno número amostral, tal como apresentado nesta pesquisa.

O critério de validade para a comparação das médias foi o tamanho do efeito "*d*" de Cohen (1992). Uma vez que o tamanho do efeito considera o tamanho da amostra para balizar a validade da comparação, atenuam-se algumas limitações relacionadas ao pequeno número amostral. Para tanto, foram seguidos os critérios de significância educacional ($d \geq 0{,}25$) e prática ($d \geq 0{,}50$) (Cohen, 1992).

4.2. Resultados e Discussão

Inicialmente, com a análise comparativa entre empreendedores (Amostra 1; n = 119) e inventores (Amostra 2; n = 111), por meio do Teste *U* de Mann-Whitney, conforme a Tabela 1, pode-se identificar os fatores do IBFE e as subfunções valorativas que apresentam diferenças ou equivalências de média, considerando os parâmetros de significância estatística de $p \leq 0{,}05$ e da significância educacional de $d \geq 0{,}25$.

Tabela 1: Comparação entre Empreendedores e Inventores

Fatores	Empreendedores (n=119)		Inventores (n=111)		Estatísticas				
	Média	DP	Média	DP	*U*	gl	*p*	Dif. das Médias (IC95%)	*d*
Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo									
Intenção de Empreender	4,45	0,707	4,46	0,674	-0,119	227,89	0,905	-0,011 (-0,19 / 0,17)	0,01
Oportunidade	3,89	0,883	3,95	0,745	-0,516	225,75	0,606	-0,055 (-0,26 / 0,15)	0,08
Risco	3,74	0,958	3,73	0,739	0,087	228	0,931	0,010 (-0,21 / 0,23)	0,01
Acesso à Capital	3,08	0,986	2,93	0,953	1,207	227,71	0,229	0,154 (-0,09 / 0,40)	0,16
Liderança e Gerenciamento	3,94	0,811	4,00	0,784	-0,559	227,67	0,576	-0,059 (-0,26 / 0,14)	0,08
Inovação	4,12	0,824	4,42	0,605	-3,136	228	0,002*	-0,321 (-0,49 / -0,11)	0,50
Rede de Relacionamento	3,50	0,832	3,54	0,764	-0,342	227,95	0,733	0,105 (-0,24 / 0,17)	0,05
Paixão	4,58	0,668	4,66	0,489	-0,946	216,13	0,345	0,077 (-0,22 / 0,07)	0,16
Subfunções Valorativas									
Interacional	5,918	1,126	5,991	0,968	-0,520	226,52	0,602	-0,072 (-0,34 / 0,20)	0,08
Normativa	5,913	1,278	5,828	1,324	0,491	225,50	0,624	0,171 (-0,25 / 0,42)	0,06
Existência	6,050	1,201	6,180	0,902	-0,921	218,21	0,353	-0,129 (-0,40 / 0,14)	0,14
Realização	5,641	1,097	5,474	1,068	1,169	227,56	0,244	0,166 (-0,11 / 0,44)	0,16
Suprapessoal	5,725	1,131	6,093	0,764	-2,867	208	0,005	-0,367 (-0,61 / 0,11)	0,48
Experimentação	5,260	1,194	5,474	1,027	-1,460	226,55	0,146	-0,213 (-0,50 / 0,07)	0,21

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os parâmetros mínimos estabelecidos, encontrou-se um fator do IBFE e uma subfunção valorativa que demonstram diferença de média entre empreendedores e inventores (ver Tabela 1). Considerando a análise do perfil empreendedor, a partir das Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo, verificou-se que o fator Inovação (U= -3,136; gl = 228; p = 0,002) apresenta diferença de média estatisticamente significativa, apontando que os Inventores são mais inovadores (criativos e idealizadores) do que os Empreendedores, a um nível de tamanho de d= 0,50, que indica significância prática (isto é, de aplicação empiricamente real). Considerando a análise dos valores humanos, verificou-se

que a subfunção valorativa Suprapessoal (U= -2,867; gl= 208; p= 0,005) apresenta diferença de média estatisticamente significativa, apontando que os inventores priorizam mais a beleza, o conhecimento e a maturidade do que os empreendedores, a um nível de tamanho de d= 0,48, que indica significância educacional (de modo extremamente aproximado da significância prática).

Em termos teórico-empíricos, esse resultado indica similaridades comportamentais contundentes entre Inventores e Empreendedores, que ressalta semelhanças quanto a predisposição ao empreendedorismo. Ambos – Empreendedores e Inventores investigados neste estudo – possuem intenção em empreender, senso de oportunidade relativamente aguçado e capacidade de liderança, além de serem resilientes ao risco e apaixonados pelo que fazem. Porém, os Inventores foram estatisticamente superiores aos Empreendedores quanto à capacidade de inovar – sendo o fator Inovação o único do IBFE que demonstrou diferença.

Em relação à estrutura valorativa, o resultado corrobora a presença de similaridades entre Inventores e Empreendedores quanto às suas necessidades cognitivas e prioridades pessoais. Ambos possuem formas semelhantes de priorizar valores materialistas de orientação central (Existência), como ter estabilidade pessoal e preocupar-se com a sua saúde e sobrevivência. Também, ambos são muito parecidos em relação à forma de obedecer às normas e regras, e de interagir com outras pessoas. Porém, os Inventores foram estatisticamente superiores aos Empreendedores quanto a priorização das próprias capacidades e talentos, o desenvolvimento de estudos e pesquisas e a valorização da estética e da graciosidade das coisas, seja da arte, da música, da literatura ou da tecnologia – sendo a subfunção Suprapessoal a única subfunção valorativa que demonstrou diferença.

Analisando especificamente o fator Inovação e a subfunção Suprapessoal, verifica-se que ambos apresentam correlação positiva (rô = 0,478; p = 0,000) e parecem seguir uma lógica comportamental coerente com o estabelecido pela literatura. Quanto à relação entre a invenção e pesquisa científica, os valores suprapessoais indicam prioridades relacionadas ao conhecimento e à excelência. Por outro lado, dado a sua natureza, a invenção recorrentemente se coloca como etapa anterior à inovação. Isto é, estes aspectos do conhecimento técnico, da educação formal, da busca pela excelência e do gosto sofisticado aflorados nos Inventores parecem se apresentar como relevantes indicadores de diferenciação comportamental.

Em outro viés analítico, explorando-se a orientação aos negócios, Inventores e Empreendedores se mostraram diferentes, demonstrando associação entre a amostra e a resposta mais acionada (em **negrito** na Tabela 2), a uma

significância estatística de p=0,000. Isso denota que em todos os itens testados os Inventores e Empreendedores demonstraram orientação distinta.

Tabela 2: Orientação aos Negócios dentre Inventores e Empreendedores

Itens		Empreendedor (n=119)	Inventor (n=111)	Coeficiente de Associação
Como se vê na essência:	Empresário	**84%**	20,7%	$\chi^2(1)=92,532$; p=0,000
	Inovador	16%	**79,3%**	
Como encara as situações:	Realista	**68,9%**	40,5%	$\chi^2(1)=18,689$; p=0,000
	Otimista	31,1%	**59,5%**	
O que te motiva:	Ganhar dinheiro	**82,4%**	41,4%	$\chi^2(1)=41,061$; p=0,000
	Criar coisas novas	17,6%	**58,6%**	
Para as outras pessoas:	Liderar	**62,2%**	15,3%	$\chi^2(1)=52,762$; p=0,000
	Inspirar	37,8%	**84,7%**	
O que procura:	Busca pela venda	**65,5%**	18,9%	$\chi^2(1)=50,930$; p=0,000
	Busca pela novidade	34,5%	**81,1%**	
Como se dedica:	Tudo pela própria empresa	**62,2%**	22,5%	$\chi^2(1)=36,851$; p=0,000
	Tudo pelo Produto/Serviço	37,8%	**77,5%**	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos de perfil, compreende-se que, de modo geral, o Empreendedor se enxerga como empresário, realista, que motiva por ganhar dinheiro e liderar pessoas, procurando sempre vender mais, sempre focado na própria empresa. Por outro lado, de modo geral, o Inventor se enxerga como um inovador, otimista, que se motiva por criar coisas novas e inspirar pessoas, procurando sempre por novidades, sempre focado no produto ou serviço que está criando ou planejando desenvolver. Isso significa que apesar das semelhanças em termos de perfil empreendedor e na semelhança da estrutura valorativa, empreendedores e inventores são diferentes. Isto é, se orientam de modos diferentes em relação ao negócio e aos seus projetos pessoais.

5. Aplicação Prática

De tal modo, para dar funcionalidade aos conhecimentos empíricos aqui levantados em relação à explicação do comportamento empreendedor em contraponto ao comportamento inventor, demonstrando, portanto, os aspectos práticos e gerenciais de tais resultados, é possível contribuir para uma visão holística da questão do empreendedorismo enquanto axioma para uma tipificação comportamental.

Conhecer os indivíduos a partir de suas semelhanças e diferenças significa compreender suas características comuns, porém tratá-los a partir de suas características individuais. Assim, identificar que Inventores são muito semelhantes a Empreendedores em diversas características empreendedoras e, inclusive, na estrutura valorativa – e sabendo que diversos estudos assumem que as características empreendedoras são comuns a maioria das pessoas, em diferentes graus e aplicações –, mostra que é possível trazer tais características ao nível da competência adquirida, da habilidade apreendida e da atitude assumida. Isso aproxima de forma considerável o comportamento empreendedor do pressuposto básico de que é possível desenvolver uma educação empreendedora (ver, Dolabela, 2016).

O uso do termo educação empreendedora parece referir-se a uma metodologia didático-pedagógica direcionada a formar empreendedores. Apesar disso, o comportamento empreendedor em suas diversas aplicações, seja sob o viés do intraempreendedorismo, da invenção, na inovação, do empreendedorismo corporativo, apresenta aspectos importantes para uma concepção ideal de comportamento social. Maslow (1965) explica que as grandes sociedades são – algo que é recorrentemente corroborado pela maioria dos autores clássicos que trataram sobre o tema (p.ex., Drucker, 1993; Mccclelland, 1961; Say, 1832; Schumpeter, 1961; Van Oort; Bosma, 2013; Weber, 1957) – potencialmente mais propensas ao desenvolvimento econômico e científico.

Portanto, educação empreendedora é também fomentar determinados tipos de comportamentos e formas de pensamento, estimular a aprendizagem de competências e habilidades específicas e priorizar valores singulares. Tal concepção não é apenas aplicável à formação escolar e acadêmica, mas é pertinente às práticas de Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E).

Souza *et al.* (2014) apresentam um caso real de uma empresa que atua com serviços de infraestrutura (p.ex., pavimentação, escavação, terraplanagem, e consultoria técnica). No sentido de solidificar a participação no mercado de modo mais competitivo, a empresa criou um espaço propício a treinamentos,

capacitações e momentos de aprendizagem contínua – composto por 4 salas, frequência de capacitações 3 vezes por mês, com um investimento médio de R$ 2.000,00/mês. Inicialmente, visando ao aprimoramento da qualificação e seus colaboradores, a empresa desenvolveu cursos de um viés mais técnico, como direção defensiva, relações interpessoais, bem como inglês, português e raciocínio lógico.

Os cursos, treinamentos e capacitações também assumiram uma profundidade maior e passaram a percorrer temáticas ligadas à criatividade, com um viés de incentivo ao intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo no processo de desenvolvimento de competências e formação de novos gerentes (Souza *et al.*, 2014). O estudo de Souza *et al.* (2014) demonstra como incentivos organizacionais podem desenvolver padrões individuais dentro da organização, traduzindo em uma cultura empreendedora, de modo que mais colaboradores possam se apresentar mais proativamente ao trabalho, a pensar com maior nível de criatividade e bricolagem, com base em oportunidades e soluções reais para a empresa.

6. Considerações Finais

Neste capítulo, foram apresentados aspectos teórico-empíricos tanto que assemelham, quanto que distinguem indivíduos empreendedores de indivíduos apenas inventores (inovadores, idealizadores etc.). Embora o empreendedor tradicional apresente um perfil ou estereótipo que comunga características específicas, o que a literatura vem levantando é que tais características são comuns a qualquer tipo de indivíduo. Em virtude disso, cabem aos estudos identificar não apenas as similaridades, mas as dissimilaridades que podem demarcar o elemento central de diferenciação comportamental.

No estudo desenvolvido e apresentado neste capítulo, os resultados corroboram o exposto acima, pois, de modo geral, não houve diferença de escores entre empreendedores e inventores quanto ao perfil empreendedor ou quanto aos valores prioritários. Isto é, Inventores e Empreendedores apresentam características e comportamentos bastante correlatos.

No entanto, na busca pelas dissimilaridades, foram encontrados dois fatores que mostraram diferenças estatisticamente significativas entre empreendedores e inventores, a saber, o fator Inovação (U= -3,136; gl= 228; p= 0,002) e a subfunção suprapessoal (U= -2,867; gl= 208; p= 0,005). Isto é, os inventores mostram mais inovação e criatividade, priorizando a maturidade, o conhecimento e a beleza.

Depreende-se que esses resultados mostram compatibilidade com as teorias do empreendedorismo e se alinham a um modelo comportamental empreendedor peculiar, pois, ao passo que os Empreendedores e Inventores se assemelham contundentemente em quase todas as características do perfil empreendedor (exceto em termos de grau inovação), os Inventores priorizam mais valores relacionados à autorrealização transcendente (ver, Maslow, 1971).

Por sua vez, quanto à orientação aos negócios, os Inventores e Empreendedores se mostraram diferentes em todos os aspectos analisados – isto é, em como se enxergam na essência, em como encaram as situações, em como se motivam e se dedicam aos negócios, no que estão procurando e o que querem ser para outras pessoas. Significa basicamente que Inventores e Empreendedores apresentam características genéricas similares, porém, em essência, são diferentes. A partir disso, pode-se dizer que a saga dos pesquisadores em empreendedorismo e no estudo sobre empreendedores não chegou ao fim.

Isso porque, com efeito, a literatura sobre o comportamento empreendedor não tem estabelecido distinção teórico-empírica entre Empreendedores e Inventores (inovadores, criadores, desenvolvedores etc.), ainda que alguns estudos apontem para uma possível divergência psico-comportamental. Além disso, grande parte dos instrumentos que mapeiam o perfil empreendedor ou potencial empreendedor colocam todos os tipos de empresários em um mesmo *continuum* comportamental. O que leva a resultados que corroboram as similaridades entre ambos.

De tal modo, os resultados apresentados e discutidos neste capítulo direcionam para a necessidade de se investigar novos fatores que expliquem o comportamento empreendedor especificamente sob o prisma da essência do ser e da transcendência (ver, Maslow, 1965, 1971), em que possivelmente seja permitido identificar em que ponto as divergências se tornam um padrão. A comprovação de tais proposições se tornaria um avanço indiscutível na literatura acadêmica que abarca os estudos sobre empreendedorismo e comportamento empreendedor.

Referências

AKILU, N. S.; JUNAIDU, A. S. The intersection of self-actualization, entrepreneurship and transformational leadership: a review of Maslow's perspective of eupsychian management. **American Journal of Trade and Policy**, v. 2, n. 2, p. 93-100, 2015.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BARBIERI, J. C. Os inventores no Brasil: tipos e modalidades de incentivos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 54-63, 1999. https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000200007

BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage, 2006.

BHIDE, A. V. As perguntas que todo empreendedor deve responder. *In*: Harvard Business Review**. Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.pp. 09-34.

BRANDSTÄTTER, H. Personality aspects of entrepreneurship: a look at five meta-analyses. **Personality and Individual Differences**, v. 51, n. 3, p. 222-230, 2011.

BRESSAN, F.; TOLEDO, G. L. A influência de características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 3, p. 309-324, 2013.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général**. Londres: Chez Fletcher Gylesdans Holborn, 1755.

CARAYANNIS, E. G. (Ed.). **Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship**. Cham: Springer International Publishing, 2020.

CAREY JR., C. **American inventors, entrepreneurs, and business visionaries**. New York: Infobase Holdings Inc., 2020.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CIAVARELLA, M. A.; BUCHHOLTZ, A. K.; RIORDAN, C. M.; GATEWOOD, R. D.; STOKES, G. S. The Big Five and venture survival: is there a linkage? **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 4, p. 465-483, 2004.

COHEN, R. J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

CRUZ, R. **Valores dos empreendedores e inovatividade em pequenas empresas de base tecnológica**. 2005. 206 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 7. ed. Porto Alegre: Penso, 2019.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson, 2008.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2016.

DOLABELA, F. **Por dentro do universo empreendedor**: lições essenciais para transformar sua ideia em negócio. São Paulo: Saraiva, 2015.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Business, 1993.

FRANKE, N.; LUTHJE, C. Entrepreneurial intentions of business students: a benchmarking study. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 1, n. 3, p. 269-288, 2004.

FRIEDMAN, H. S.; SCHUSTACK, M. W. **Teorias da personalidade**. Da teoria clássica à pesquisa moderna. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GOUVEIA, V. V. **Teoria funcionalista dos valores humanos**: fundamentos, aplicações e perspectivas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.; FISCHER, R.; COELHO, J. A. P. de M. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 34-59, 2009.

GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.; GUERRA, V. M. Functional theory of human values: testing its content and structure hypotheses. **Personality and Individual Differences**, v. 60, p. 41-47, 2014.

GRAF, H.; MENTER, M. Public research and the quality of inventions: the role and impact of entrepreneurial universities and regional network embeddedness. **Small Business Economics**, v. 58, n. 2, p. 1187-1204, 2022.

GUINDALINI, C.; VERREYNNE, M-L.; KASTELLE, T. Taking scientific inventions to market: mapping the academic entrepreneurship ecosystem. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, p. 121144, 2021.

HISRICH, R. D. The inventor: a potential source for new products. **The Mid-Atlantic Journal of Business**, v. 24, p. 67-80, 1986.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

INGLEHART, R. **The silent revolution**: changing values and political styles among Western publics. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.

KINCH, M. S.; HORN, C.; KRAFT, Z.; SCHWARTZ, T. Expanding roles for academic entrepreneurship in drug discovery. **Drug Discovery Today**, v. 25, n. 11, p. 1905-1909, 2020.

KRISTIANSEN, S.; INDARTI, N. Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. **Journal of Enterprising Culture**, v. 12, n. 1, p. 55-78, 2004.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LEZANA, Á. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. *In*: DE MORI, F. (Org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: ENE, 2004.

MAI, Q.; MAI, D. The concept of entrepreneurship of contemporary university students from the perspective of Maslow's hierarchy of needs. **The Guide of Science & Education**, v. 11, p. 133, 2012.

MASLOW, A. H. **Eupsychian management**: a journal. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1965.

MASLOW, A. H. Theory Z. *In*: MASLOW, A. H. (Org.). **The farther reaches of human nature**. New York: Viking, 1971. pp. 270-286

MATHIEU, C.; ST-JEAN, É. Entrepreneurial personality: the role of narcissism. **Personality and Individual Differences**, v. 55, n. 5, p. 527-531, 2013.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.
MINER, J. B. Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 43-69, 2000.

MUELLER, D. J.; WORNHOFF, S. A. Distinguishing social and personal values. **Educational and Psychological Measurement**, v. 50, n. 3, p. 691-699, 1990.

NICOLAOU, N.; SHANE, S.; CHERKAS, L.; SPECTOR, T. D. Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 110, n. 2, p. 108-117, 2009.

PAULINO, A. D.; ROSSI, S. M. M. Um estudo de caso sobre perfil empreendedor – características e traços de personalidade empreendedora. *In*: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

RAUCH, A.; FRESE, M. Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *In*: BAUM, J. R.; FRESE, M.; BARON, R. A. (Eds.). **The psychology of entrepreneurship**. The organizational frontiers. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007. pp. 41-65.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SANTOS, P. da C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2008. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2008.

SAY, J. B. **Traité d'économie politique**. Montreal: Éditions Weltanschauung, 1832.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1961.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In*: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. Vol. 25. pp. 1-65.

SHANE, S.; NICOLAOU, N.; CHERKAS, L.; SPECTOR, T. D. Genetics, the Big Five, and the tendency to be self-employed. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 6, p. 1154-1162, 2010.

SILVA, M. A. O. M. da; CORREIA, M. F.; SCHOLTEN, M.; GOMES, L. F. A. M. Cultura nacional e orientação empreendedora: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 65-84, 2008.

SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C.; MILITO, C. M.; SANTOS, P. da C. F. dos; COELHO, J. A. P. de M.; PONTES Jr, J. F. V. Modelos organizacionais para treinamento versus estilos de aprendizagem de colaboradores: um estudo de caso em uma empresa de serviços de infraestrutura. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2014.

SOUZA, G. H. S. de; COELHO, J. A. P. de M.; ESTEVES, G. G. L.; LIMA, N. C.; SANTOS, P. da C. F. dos. Inventário de barreiras e facilitadores ao empreendedorismo: construção e validação de um instrumento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, p. 381-412, 2016a.

SOUZA, G. H. S. de; SANTOS, P. da C. F. dos; LIMA, N. C.; CRUZ, N. J. T. da; LEZANa, Á. G. R. Entrepreneurial potential and success in business: a study on elements of convergence and explanation. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 5, p. 188-215, 2016b.

SOUZA, G. H. S. de; ESTEVES, G. G. L.; COELHO, J. A. P. de M.; LIMA, N. C. Human values among brazilian informal entrepreneurs. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 1030-1050, 2018. https://doi.org/10.5902/1983465919401

VAN OORT, F. G.; BOSMA, N. S. Agglomeration economies, inventors and entrepreneurs as engines of European regional economic development. **The Annals of Regional Science**, v. 51, n. 1, p. 213-244, 2013.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1957.

ZHAO, H.; SEIBERT, S. E. The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 2, p. 259-271, 2006.

Resumo

O objetivo deste capítulo foi apresentar um estudo empírico que testa um modelo preditivo hipotético-teórico para o comportamento empresarial, por meio da comparação entre empreendedores e inventores (p.ex., programadores, criadores, desenvolvedores etc.), analisando o funcionamento cognitivo-emocional subjacente ao perfil empreendedor e aos valores humanos. Utilizando-se das principais teorias e pesquisas sobre comportamento empreendedor, analisaram-se os aspectos relacionados aos empreendedores e inventores, partindo do pressuposto de que quando se tornam empresários, as atitudes e características que os diferenciam tornam-se mais evidentes. O estudo empírico apresentado teve uma abordagem descritiva de caráter quantitativo no modo de coleta e análise dos dados, sendo utilizados 3 instrumentos de pesquisa: (i) Inventário de Barreiras e Facilitadores ao Empreendedorismo, (ii) Questionário de Valores Básicos, e (iii) Escala Experimental de Orientação aos Negócios. Os instrumentos foram aplicados em duas amostras não-probabilísticas de conveniência de 230 pessoas (119 empreendedores e 111 inventores). Foi utilizado o teste de Mann-Whitney (*U*) para

amostras independentes, para comparar os escores dos dois grupos, e o coeficiente de associação e a correlação Rô de Spearman para dar suporte à interpretação dos resultados descritivos. Os resultados mostram que, de modo geral, não houve diferença de escores entre empreendedores e inventores. Apesar disso, dois elementos mostraram diferenças estatisticamente significativas entre empreendedores e inventores, a saber, o fator Inovação (U= -3,136; gl = 228; p= 0,002) e a subfunção suprapessoal (U= -2,867; gl= 208; p= 0,005). Isto é, os inventores mostram mais inovação e criatividade, priorizando a maturidade, o conhecimento e a beleza. Sob outro viés de análise, quanto à orientação aos negócios, os Inventores e Empreendedores demonstraram orientação distinta para todos os itens testados. Depreende-se que os resultados mostram compatibilidade com as teorias do empreendedorismo e se alinham ao modelo comportamental empreendedor, colocando os inventores como indivíduos de comportamento diverso ou mesmo na figura de "pré-empreendedores" (empreendedores em potencial ou em formação).

Leituras Recomendadas

Uma Escala para Identificar Potencial Empreendedor (SANTOS, 2008).

Tese desenvolvida pelo Prof. Paulo da Cruz Freire dos Santos (professor e pesquisador na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas), nela você poderá encontrar um dos maiores detalhamentos a nível teórico do postulado histórico-científico do empreendedorismo no mundo, desde as concepções da antiguidade, passando pelos textos de Richard Cantillon (1755) e Jean Baptiste Say (1832), e trazendo as amplas contribuições científicas para o estudo do comportamento empreendedor durante o Século XX. Além disso, a obra fornece o processo de desenvolvimento, validação e normatização da Escala de Potencial Empreendedor (EPE), que parte do pressuposto teórico de David McClelland, porém supera as limitações metodológicas deste, sendo um dos principais instrumentos para identificação e mapeamento de perfil empreendedor. A obra do Prof. Paulo da Cruz Freire dos Santos transcende a temporalidade e atende tanto a objetivos didático-pedagógicos, quanto ao rigor da pesquisa científica.

Artigos Sugeridos

Entrepreneurial Potential and Success in Business: A study on Elements of Convergence and Explanation [Potencial Empreendedor e Sucesso Empresarial: Um estudo sobre Elementos de Convergência e Explicação] (SOUZA *et al.*, 2016b). Este artigo traz contribuições para a compreensão do sucesso nos negócios a partir de uma comparação entre empreendedores que fracassaram e empreendedores que permaneceram no mercado, isto é, sobreviveram. Ao comparar empreendedores de sucesso e empreendedores que fracassaram, o artigo apresenta alguns fatores que reforçam as similaridades (p.ex., intenção de empreender) e fatores que reforçam dissimilaridades (p.ex., maior dificuldade em estabelecer metas por parte dos empreendedores que fracassaram). É um artigo modelo para pesquisas comparativas, assim como o faz este Capítulo, especialmente no contexto do comportamento empreendedor.

Cultura Nacional e Orientação Empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal (SILVA *et al.*, 2008). Este artigo investiga a influência de relações culturais no comportamento empreendedor, comparando empreendedores proprietários de empresas em incubadoras de países da América do Sul e da Europa (no caso, Brasil e Portugal). No Brasil, a orientação empreendedora mostrou-se mais alta, denotando empreendedores mais competitivos, agressivos e propensos aos riscos. O estudo contribui para o aprofundamento teórico-empírico das relações culturais no empreendedorismo.

Como citar: SOUZA, G. H. S. de.; LIMA, M. J.; MARQUES, Y. B.; JARDIM, A. C. G. de S.; LIMA, N. C.; ROCHA, L. G.; NEVES, L. de O. F. Perfil empreendedor e valores humanos: um estudo comparativo entre empreendedores e inventores. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 44-66. https://doi.org/10.29327/5312799.1-2

Capítulo

3

Empreendedorismo Corporativo: Relações entre Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras em uma Instituição Federal de Ensino*

Rafael Farias Gonçalves (IFNMG), Horácio Nelson Hastenreiter Filho (UFBA) & Heila Magali da Silva Veiga (UFU)

"O que o empreendedor faz é algo que alguém já fez. Porém, ela é "criativa" porque o empreendedor ao aplicar a "imitação criativa" compreende melhor o que a imitação representa, do que os que a fizeram e quem inovou"

Peter Drucker[1]

Objetivo do Capítulo

O objetivo central deste capítulo é abordar a temática do empreendedorismo corporativo no setor público, a partir da apresentação dos resultados de uma pesquisa sobre a relação entre a percepção da cultura intraempreendedora organizacional e as competências empreendedoras individuais em uma instituição federal de ensino brasileira. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

[1] *in*: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985, p. 302).

*Este capítulo decorre da pesquisa desenvolvida e dissertação de mestrado aprovada no Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA), da Universidade Federal da Bahia (UFBA), em 2020, intitulada "Empreendedorismo corporativo: uma análise das relações entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras individuais em uma instituição federal de ensino (IFNMG)". Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35494>. Acesso em: 29 Set. 2023.

- Reproduzir os conceitos de empreendedorismo corporativo, cultura intraempreendedora (CI) e competências empreendedoras (CE), aplicados às organizações do setor público;
- Identificar evidências dos componentes da cultura intraempreendedora e das competências empreendedoras no contexto de diferentes organizações públicas;
- Indicar possibilidades de ações de intervenção na realidade organizacional para fomentar o empreendedorismo corporativo, a partir da identificação dos níveis de cultura intraempreendedora e competências empreendedoras nas organizações.

1. Introdução

As organizações públicas enfrentam uma provocação constante por diversos atores de seus ecossistemas, impulsionando-as a reavaliar sua atuação, adaptar-se a novos modelos de gestão e buscar inovação para aprimorar o desempenho na condução de políticas públicas e na prestação de serviços de excelência. Paralelamente, os servidores públicos também enfrentam a crescente pressão da sociedade em geral para alcançar um melhor desempenho em suas funções e agregar maior valor público, garantindo que estejam em sintonia com os recursos disponibilizados para o seu financiamento e desenvolvimento profissional.

As instituições federais de ensino, Universidades e Institutos Federais, também estão inseridas nesse contexto da cobrança social por melhoria de desempenho e maior efetividade na contribuição para o progresso do país. Essas instituições são reconhecidas como espaços favoráveis à inovação e ao intraempreendedorismo, pela sua capacidade de gerar conhecimento e por possuírem um capital intelectual bastante desenvolvido (Ferras *et al.*, 2018). De acordo com Etzkowitz e Zhou (2017, p. 25), essas instituições de ensino são "fonte de empreendedorismo, tecnologia e inovação, bem como de pesquisa crítica, educação e preservação e renovação do patrimônio cultural", elementos fundamentais para atender às demandas de desenvolvimento desejadas pela sociedade.

Alinhados a esse cenário, diversos estudos apontam para o empreendedorismo corporativo como um fenômeno capaz de influenciar positivamente o desempenho das organizações mediante o estabelecimento de uma cultura organizacional intraempreendedora que favoreça a inovação e o desenvolvimento de competências empreendedoras nos seus colaboradores (Carneiro *et al.*, 2017; Castriotta *et al.*, 2021; Drucker, 2016; Farrel, 1993; Ferras *et al.*, 2018; Franco; Hashimoto, 2015; Silva *et al.*, 2018; ; Hashimoto, 2017; Lana *et al.*,

2013). Ao analisarmos a literatura acadêmica acerca do empreendedorismo, observa-se que existem diversos construtos – conceitos teóricos não observados diretamente –, os quais podem ser conceituados e aferidos no nível macro ou no nível individual (Cortez; Veiga, 2018). Do ponto de vista organizacional, o foco deste capítulo está na Cultura Intraempreendedora (CI), em nível macro, e nas Competências Empreendedoras (CE), no nível micro.

Especificamente no setor público, o empreendedorismo corporativo é visto como um fenômeno que "cria valor para os cidadãos e aborda oportunidades sociais" (Hisrich; Al-Dabbagh, 2013, p.3). Nesse sentido, o empreendedorismo e a inovação podem ser úteis às organizações públicas, sobretudo com o uso de inovações internas que tenham como foco as pessoas e a organização do trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências (Silva *et al.*, 2016).

À luz da concepção de Schein (2009) sobre cultura organizacional, entendemos que uma alternativa para que as organizações solucionem seus problemas de adaptação externa e integração interna está no desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva, que estimule o compartilhamento e o aprendizado de determinados comportamentos e valores relacionados ao empreendedorismo entre os seus colaboradores. Desse modo, o enfoque de pretensas mudanças organizacionais deve estar centrado nos colaboradores, pois o pensamento de Pires e Macêdo (2006, p. 101), de que "só por meio das pessoas se transforma uma sociedade", é certamente extensivo às organizações. Em nosso estudo, definimos a cultura intraempreendedora como sendo o próprio comportamento das organizações, deliberado e contínuo, para a implementação de políticas e condições internas que estimulem o desenvolvimento de competências empreendedoras e a busca pela inovação nos seus colaboradores.

Relativamente às competências empreendedoras, grande parte dos estudos sobre empreendedorismo utiliza como base as Características do Comportamento Empreendedor (CCE), propostas pelo psicólogo norte-americano David Clarence McClelland, a saber: Busca de Oportunidades e Iniciativa; Correr Riscos Calculados; Exigência de Qualidade e Eficiência; Persistência; Comprometimento; Busca de Informações; Estabelecimento de Metas; Monitoramento e Planejamentos Sistemáticos; Persuasão e Rede de Contatos; e Independência e Autoconfiança (Santos, 2008).

Existe consenso na literatura, no sentido de que questões culturais podem ser determinantes no comportamento empreendedor. De acordo com Drucker (2016), no setor público existem barreiras diferentes para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, em relação a outros segmentos. Assim, as tentativas de transformações na cultura de organizações públicas representam

uma luta de forças entre velhas posturas arraigadas e uma nova dinâmica para os processos administrativos e políticos (Pires; Macêdo, 2006). Considerando o criador do termo "Intraempreendedorismo", Gifford Pinchot III (1989) compreende que em um cenário no qual a inovação ocupa papel de grande relevância, motivar e manter comportamentos intraempreendedores é uma questão estratégica para qualquer organização.

Ainda que a cultura intraempreendedora seja apresentada pelos autores citados acima, como essencial e estratégica, não há correlação factual entre ela e o comportamento intraempreendedor dos indivíduos nas organizações, especialmente porque as investigações são limitadas. É importante ter em conta que a crescente imposição de regras e de instrumentos de controle, que caracterizam a burocracia pública, pode ser inibidora do comportamento intraempreendedor. Daí a necessidade de avaliar se estabelecidas as condições para uma cultura intraempreendedora essa se reflete em desenvolvimento de competências empreendedoras individuais ou, mesmo com causalidade reversa, se essas últimas são capazes de redirecionar a cultura organizacional no sentido do intraempreendedorismo.

Nesse sentido, investigar todas essas variáveis, conjuntamente, possibilita que se aprenda em profundidade sobre o campo do empreendedorismo corporativo no setor público, o qual se apresenta como um fenômeno organizacional, influenciado pela relação entre determinados aspectos da cultura interna de uma organização e das competências empreendedoras individuais dos seus colaboradores. A despeito da sua relevância para a administração pública, ainda são exíguos os estudos teóricos ou teórico-empíricos, que contribuam para o desenvolvimento da temática, dos pontos de vista científico e prático, sobretudo no contexto brasileiro (Morais *et al.*, 2015).

2. Empreendedorismo corporativo: cultura e competências empreendedoras

O empreendedorismo corporativo é considerado um tema de estudo bastante contemporâneo e relevante. Até a década de 1970, o enfoque das pesquisas sobre empreendedorismo permaneceu direcionado prioritariamente às ações e características individuais apresentadas pelos empreendedores (Valadares; Emmendoerfer, 2015).

Somente a partir dos anos 1980, alguns autores (p.ex., Hashimoto, 2009; Diefenbach, 2011; Morris, Kuratko; Covin, 2010; Pinchot III, 1989; Zahra; Covin, 1995; Zahra; Garvis, 2000) se dedicaram ao desenvolvimento de pesquisas com

foco na compreensão do empreendedorismo no ambiente interno das organizações, o chamado Empreendedorismo Corporativo ou Empreendedorismo Interno (Emmendoerfer; Valadares, 2011; Hashimoto, 2009). Partindo da discussão sobre a delimitação conceitual do fenômeno do empreendedorismo corporativo, tem emergido um maior interesse de pesquisadores em investigar os aspectos internos das organizações que podem contribuir para o desenvolvimento e a consolidação de competências empreendedoras nos seus colaboradores (Castriotta *et al.*, 2021). No nível de análise micro (indivíduo), o empreendedorismo corporativo pode ser compreendido como "o processo pelo qual indivíduos dentro das organizações buscam oportunidades, independentemente dos recursos que atualmente controlam; isso envolve fazer coisas novas e sair do habitual para buscar oportunidades" (Hisrich; Al-Dabbagh, 2013, p. 3).

A respeito do que representa o empreendedorismo corporativo na prática das organizações, de modo geral, Pinchot III (1989) indica que se trata de um sistema revolucionário que serve para acelerar as inovações internamente, mediante a utilização mais eficiente dos colaboradores dotados de competências empreendedoras. Nessa mesma linha, em revisão recente, Castriotta *et al.* (2021) enfatizam que o empreendedorismo corporativo pode assumir diferentes abordagens para gerar inovação e comportamentos empreendedores, enquanto que Boas e Santos (2014) ressaltam-no como objeto de atenção crescente dos executivos e pesquisadores da administração. Nesse sentido, o processo intraempreendedor nas organizações decorre da interação entre determinadas características organizacionais e individuais em torno de um evento inicial, para que, mediante uma abordagem empreendedora, que envolve decisão e planejamento, se possa chegar ao final do processo com a realização de uma nova ideia (Dornelas, 2015).

O empreendedorismo corporativo nas organizações públicas se manifesta em situações de mudança no ambiente institucional ou na forma de atuação, na criação de novas organizações públicas, e de novos recursos públicos (Marques *et al.*, 2016). Como as atividades nessas organizações são orientadas a partir de regulamentos, programas e projetos, o empreendedorismo corporativo pode permear todas as atividades relacionadas a esses instrumentos, desde a concepção até a sua aplicação na prática.

Para tornar o empreendedorismo corporativo algo efetivo, no entanto, é necessário compreender o funcionamento da organização, decifrando a sua cultura organizacional e direcionando-a para uma atuação que valorize a inovação e o empreendedorismo. Ou seja, a existência de uma cultura organizacional representa um fator ambiental significativo para ativação do empreendedorismo corporativo (Turró; Urbano; Peris-Ortiz, 2014).

2.1. Cultura Intraempreendedora orientada para inovação

A cultura organizacional pode ser compreendida como o resultado de um processo de ensino-aprendizagem em um grupo, considerados os componentes comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de cada um dos seus membros (Schein, 2009). Existe um consenso na literatura de que a cultura organizacional é dinâmica e desenvolvida ao longo do tempo, refletindo diversas subculturas que podem emergir do processo natural de interação entre as pessoas e as áreas funcionais da organização (Hashimoto, 2017).

A cultura intraempreendedora é um tema de estudo ainda em estabelecimento, demandando uma melhor delimitação conceitual. Efetuada essa ressalva, Pinchot e Pellman (2004) definiram cultura intraempreendedora como a existência de um clima propício à inovação dentro de uma organização. A cultura intraempreendedora também é entendida como o próprio ambiente geral de uma organização que tenha orientação para o empreendedorismo. No entanto, ressalta-se que existem diferenças significativas em relação à cultura organizacional tradicional no que tange às diretrizes, valores, normas, tipos de indivíduos e estilos administrativos (Hisrich *et al.*, 2014).

No contexto das organizações públicas, o investimento na formação de uma cultura intraempreendedora deve ser traduzido em melhoria do atendimento das necessidades dos cidadãos, como consequência da melhoria dos procedimentos internos, da comunicação e do clima organizacional, e nos relacionamentos entre os servidores (Hisrich; Al-Dabbagh, 2013). As organizações do setor público criam ambientes de estruturas estáticas, nos quais muitos profissionais desenvolvem os seus trabalhos seguindo à risca os protocolos ao desempenhar as suas funções. Porém, outros profissionais, não obstante comporem o mesmo tipo de instituição subjacente ao modelo burocrático, fogem do lugar comum e procuram desempenhar tarefas de forma criativa, ágil, assertiva e flexível (Rocha; Guimarães, 2019).

Num estudo realizado com trabalhadores de 120 empresas, públicas e privadas, amplamente referenciado na literatura, Moriano *et al.* (2009) validaram um modelo teórico adequado para verificar as percepções dos colaboradores sobre a cultura organizacional, especialmente quanto às características intraempreendedoras. Para fins do estudo apresentado neste capítulo, optamos, justamente, pela aplicação do modelo (escala) de cultura intraempreendedora proposto por Moriano *et al.* (2009), adaptado e aplicado por Ferras *et al.* (2018) e Ferras (2013). O modelo final é composto por 26 questões, organizadas em seis dimensões, quais sejam: 1) Apoio da Direção (AD); 2) Liberdade no Trabalho (LT); 3) Recompensas (RC); 4) Tempo Disponível (TD); 5) Incertezas nas Tarefas (IT); e

6) Identificação Organizacional (ID). São essas dimensões que buscamos relacionar com as competências empreendedoras, para desvendarmos as dinâmicas subjacentes do fenômeno do empreendedorismo corporativo.

2.2. O Empreendedor Corporativo e as Competências Empreendedoras

O empreendedor corporativo é um agente de mudanças persistente na busca por inovação para solucionar os problemas no ambiente organizacional em que esteja inserido (Emmendoerfer; Valadares, 2011; Lana *et al.*, 2013; Lenzi *et al.*, 2011). Na perspectiva de Hashimoto (2017, p. 22), o empreendedor corporativo é "qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização".

Entre os diferentes tipos de empreendedores, este capítulo destaca o empreendedor corporativo do setor público. Esse empreendedor é representado pelo agente público que atua orientando-se a partir de comportamentos e práticas empreendedoras nas ações internas ou externas nas organizações públicas (Emmendoerfer, 2019). Ele também demonstra baixo vínculo emocional ao cargo ou à classe em que se encontra, porque não se furta de agir mesmo diante dos constantes riscos e do regime de incerteza, inerentes às organizações públicas (Hisrich; Al-Dabbagh, 2013; Morais *et al.*, 2015; Roberts, 1992; Scheneider *et al.*, 1995; Valadares; Emmendoerfer, 2015).

Mas, o que significa competência? Ela pode ser definida como um construto complexo que resulta de um conjunto de diferentes traços de personalidade, de conhecimentos e habilidades do indivíduo (Fleury, 2002). O conceito de competência também é associado à noção de entrega, como uma necessidade que se estabelece entre o indivíduo e a organização, mediante o emprego dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (Dutra, 2016).

Apresentados os seus dois conceitos-chaves – empreendedor corporativo e competência – a competência empreendedora, portanto, pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que são mobilizados para viabilizar a realização de ações inovadoras e entregas mais eficientes nas organizações, criando valor para a sociedade (Feuerschütte; Alperstedt; Godoi, 2012; Zampier; Takahashi, 2011). Nessa perspectiva, diversos autores têm se preocupado em desenvolver estudos relacionados às competências específicas que caracterizam o comportamento dos empreendedores corporativos nas organizações, sejam elas públicas ou privadas (Cooley, 1990; Emmendoerfer; Valadares, 2011; Ferras, 2018; Hashimoto, 2017; Hisrich *et al.*, 2014; Lana *et al.*, 2013; Lenzi, 2008; Man; Lau, 2000; Palhares Festa; Garcia Filho, 2013).

No entanto, apesar da quantidade, grande parte dos estudos utiliza construtos adaptados de um mesmo modelo clássico bastante difundido, proposto pelo psicólogo americano David C. McClelland, para definir as competências do empreendedor tradicional (de negócios) e as suas motivações. Outros dois modelos, de Cooley (1990) e Man e Lau (2000), que têm como base a classificação de McClelland (1972), são os mais utilizados por pesquisadores contemporâneos para verificar as competências empreendedoras individuais, em diferentes contextos, inclusive na perspectiva do empreendedorismo corporativo (Consoni, 2016; Ferras *et al.*, 2018; Lenzi, 2008; Zampier; Takahashi, 2011). Destacamos, também, o modelo de Spencer e Spencer (1993), elaborado com base em entrevistas comportamentais com empresários de sucesso, em diferentes países (Pedro, 2014).

Em estudos mais recentes, os pesquisadores têm optado por utilizarem os modelos mais reconhecidos, mediante adaptações que considerem as peculiaridades dos contextos pesquisados. Para fins do estudo apresentado neste capítulo, optamos pela aplicação do modelo utilizado por Ferras (2013) e Ferras *et al.* (2018) para identificar as competências empreendedoras em servidores de uma instituição superior de ensino pública. O modelo tem origem nos estudos de Lenzi (2008; *et al.*, 2011), nos quais se buscava identificar a presença das competências empreendedoras entre colaboradores de determinadas organizações, mediante adaptações aos modelos de Cooley (1990) e de Spencer e Spencer (1993).

A escala original de Lenzi (2008) avalia os três conjuntos de ações práticas do cotidiano de trabalho dos empreendedores corporativos, seguindo a classificação de McClelland (1972), a saber: realização, planejamento e poder. Por sua vez, esses conjuntos de ações contemplam 10 competências, distribuídas da seguinte forma:

Realização: Busca de oportunidades e iniciativas (BOI), Correr riscos calculados (CRC), Exigência de qualidade e eficiência (EQE), Persistência (PER) e Comprometimento (COM).

Planejamento: Busca de Informações (BDI), Estabelecimento de metas (EDM) e Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS).

Poder: Persuasão e rede de contatos (PRC) e Independência e autoconfiança (IAC).

Dentre essas 10 competências, Lenzi *et al.* (2011) indicaram que cinco se mostraram mais marcantes entre os empreendedores corporativos, em relação aos empreendedores tradicionais (de negócios): correr riscos calculados, persistência, comprometimento, busca de informações, e persuasão e rede de contatos. No entanto, Ferras (2013) ressalta que, ainda que as demais competências não sejam observadas com uma intensidade marcante entre os

empreendedores corporativos, elas têm relevância no processo de inovação nos ambientes organizacionais.

3. Estudo de caso do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

3.1. Métodos

Para a consecução do estudo empírico, que serviu como base para as análises dos fenômenos dos conceitos-chaves em questão, realizou-se uma pesquisa amostral, de uma população composta pelos servidores efetivos, professores e técnico-administrativos das unidades IFNMG, todas localizadas no Estado de Minas Gerais. A escolha do universo da pesquisa se deu por conveniência, pelo fato de ser a instituição de atuação de um dos pesquisadores/autores e, portanto, de interesse mais próximo.

O estudo teve como base a seleção e o exame das relações entre variáveis que avaliam a cultura intraempreendedora organizacional e a competência empreendedora individual, demandando uma abordagem quantitativa nos procedimentos de coleta e análise de dados, e na apresentação dos seus resultados. Em relação aos objetivos metodológicos, o estudo foi exploratório, analítico e descritivo, uma vez que se pretendeu fornecer uma descrição de dados relativos às variáveis em análise, e as relações entre elas, com base nas percepções, características e comportamentos de uma determinada população ou fenômeno (Gil, 2019; Malhotra, 2011; Vergara, 2015). O estudo descritivo tem sua relevância porque possibilita o surgimento de novos estudos que permitem analisar o papel das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos em observação (Richardson, 1999).

No estudo foram utilizados dois instrumentos de medida estruturados, com questões fechadas, avaliadas em escala Likert, com pontuação de 1 a 5, para verificar a percepção dos servidores sobre a cultura intraempreendedora na instituição e as suas próprias competências empreendedoras. Além disso, foi utilizado um questionário sociodemográfico, considerando critérios normativos de instrumentalização (ver, Hair *et al.*, 2009; Malhotra, 2011). A escolha do primeiro modelo de cultura intraempreendedora justifica-se pela aplicação de Ferras *et al.* (2018) em um universo semelhante, com objetivos convergentes ao definido para a nossa pesquisa. A escala adotada possui um modelo teórico subjacente, e os estudos de evidência de validação empírica demonstraram um grau de confiabilidade satisfatório em estudos anteriores (ver Lana *et al.*, 2013;

Lenzi *et al.*, 2013). Por fim, observamos que o modelo adotado por Ferras *et al.* (2018) contemplava também uma escala para mensurar os graus de competências empreendedoras individuais.

Os questionários de pesquisa foram enviados, por e-mail, para toda a população do IFNMG, num total de 1.332 (um mil trezentos e trinta e dois) servidores. Retornaram 209 respostas completas (taxa de resposta de aproximadamente 16%), sendo 105 (cento e cinco) de professores EBTT e 104 (cento e quatro) de técnico-administrativos em educação. A literatura aponta que as taxas de respostas de pesquisas realizadas por e-mail variam de 6 a 68% (Vaz, 2007). No estudo em questão, acreditamos que a taxa de resposta tenha sido influenciada negativamente pelo número de itens dos questionários (72 questões) e pela coleta ter ocorrido em um contexto pandêmico (abril/2020), dividindo a atenção dos respondentes com um grande volume de informações diárias com que lidavam na internet, dentre as quais, uma diversidade de questionários de estudos científicos. No entanto, destacamos que em situações como a experimentada no estudo os respondentes voluntários costumam ser os que se sentem mais à vontade e familiarizados com a temática, contribuindo para a qualidade dos dados.

A aplicação dos questionários se deu de forma individual. Os participantes foram esclarecidos sobre o anonimato e o sigilo de suas respostas, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os dados coletados foram devidamente tratados, buscando-se verificar a consistência e a confiabilidade estatística, além da identificação de possíveis diferenças entre os agrupamentos resultantes. No tratamento dos dados, foram utilizados os seguintes softwares: a) Excel®, da Microsoft®, para a organização e tabulação dos dados; e b) pacote estatístico SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences), versão 21.0, para a análise dos dados e testagem estatística.

Foram realizadas as análises de estatística descritiva de parametrização simples (frequência percentual, média, mediana, desvio-padrão, curtose e assimetria). Também foram realizados os seguintes testes e análises estatísticas, considerando um nível de significância de 5%: a) Alfa de Cronbach – para verificar a confiabilidade das escalas de medida (Field, 2009); b) Correlação de Pearson – para verificar a força do relacionamento entre duas variáveis (Field, 2009); e c) Análise Fatorial Confirmatória – para verificar a consistência e aplicabilidade das estruturas fatoriais dos modelos para os dados observados na pesquisa.

3.2. Resultados e Discussão do Estudo De Caso

Da análise das características da amostra dos respondentes do estudo foi possível indicar que existia correspondência dela com a população geral da instituição pesquisada, sobretudo em termos dos grupos de carreiras, gênero, e faixa etária. Antes de realizarmos qualquer análise estatística, buscamos garantir a confiabilidade das escalas de medida adotadas no estudo. De acordo com os parâmetros de Field (2009), valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,7 indicam escala de medida confiável. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 1: Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa pelo Alfa de Cronbach

Escala/Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach
Cultura Intraempreendedora (CI)		
Apoio da Direção (AD)	Q1-Q11	0,898
Liberdade no Trabalho (LT)	Q12-Q14	0,870
Recompensa (RC)	Q15-Q17	0,782
Tempo Disponível (TD)	Q18-Q20	0,656
Clareza nas Tarefas (CT)	Q21-Q23	0,835
Identificação Organizacional (ID)	Q24-Q26	0,848
Competências Empreendedoras (CE)		
Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)	Q27-Q29	0,851
Correr Riscos Calculados (CRC)	Q30-Q32	0,754
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	Q33-Q35	0,714
Persistência (PER)	Q36-Q38	0,735
Comprometimento (COM)	Q39-Q41	0,693
Busca de Informações (BDI)	Q42-Q44	0,754
Estabelecimento de Metas (EDM)	Q45-Q47	0,786
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)	Q48-Q50	0,812
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	Q51-Q53	0,685
Independência e Autoconfiança (IAC)	Q54-Q56	0,576

Fonte: Autores.

Conforme os dados apresentados, na escala de Cultura Intraempreendedora, com exceção de Tempo Disponível (Alfa = 0,656), todas as dimensões alcançaram valores superiores a 0,7, demonstrando confiabilidade e consistência interna na escala. Considerando que o valor da dimensão Tempo Disponível ficou bem próximo do mínimo aceitável, e que a escala teve resultados consistentes em estudos anteriores, optou-se por manter a dimensão e os seus itens nas análises estatísticas subsequentes.

Em relação à escala de Competências Empreendedoras apenas três, das 10 dimensões, apresentaram valores de Alfa de Cronbach inferiores ao recomendável conforme os parâmetros de Field (2009). São essas as dimensões: Comprometimento (0,693), Persuasão e Rede de Contatos (0,685) e Independência e Autoconfiança (0,576). Optou-se, da mesma forma que na

escala anterior, por manter as dimensões e seus itens nas análises estatísticas subsequentes, considerando que os valores obtidos não ficaram significativamente abaixo do recomendável, e pelo fato de que a escala também teve resultados consistentes em estudos anteriores. Além disso, como a escala representa um instrumento de avaliação de um conjunto de comportamentos empreendedores amplamente utilizados na literatura, a exclusão de itens visando à sua purificação não se mostrou adequada aos objetivos do estudo.

Os dados obtidos também foram tratados por análise comparativa a partir das médias de pontuação das dimensões que compõem o modelo adotado (Cultura Intraempreendedora versus Competências Empreendedoras). A interpretação dos resultados para esse modelo indica que quanto maior a pontuação, maior a presença de cada dimensão analisada, com exceção da dimensão Tempo Disponível, da escala de Cultura Intraempreendedora, que não tem um padrão nas suas assertivas (o resultado maior ora sugere mais tempo disponível, ora menos tempo disponível, o que exigiu que algumas variáveis fossem recalculadas como a sua diferença em relação à nota máxima possível (5)). Assim, as médias das dimensões foram encontradas com base no somatório das notas dos itens que compõem a dimensão, utilizando-se uma escala de 1 a 5. A Tabela 2 apresenta a média geral e as médias encontradas para cada dimensão da escala de Cultura Intraempreendedora.

Tabela 2: Estatísticas descritivas da amostra de Cultura Intraempreendedora

Escala/Dimensões	Média (pontos)	Desvio Padrão	Mediana
Cultura Intraempreendedora (CI)	**3,47**		
Apoio da Direção (AD)	3,16	0,80	3,18
Liberdade no Trabalho (LT)	3,38	1,05	3,67
Recompensa (RC)	3,63	0,97	4,0
Tempo Disponível (TD)	3,04	0,67	3,0
Clareza nas Tarefas (CT)	3,25	1,02	3,33
Identificação Organizacional (ID)	4,36	0,77	4,67

Fonte: Autores.

De acordo com os dados da Tabela 2, a média geral de CI alcançou o valor de 3,47 pontos. Observa-se que todas as dimensões da CI se mostram, em maior ou menor escala, presentes na instituição, na percepção dos respondentes. A dimensão com a pontuação média mais baixa foi Tempo Disponível (3,04). Neste caso, ainda que tenha ficado um pouco abaixo da média em relação à pontuação máxima, a dimensão Tempo Disponível é interveniente em relação ao desenvolvimento das competências empreendedoras pelos servidores na instituição, conforme revelado por outros achados do estudo.

Por outro lado, a dimensão Identificação Organizacional (ID) foi a que mais contribui para o resultado da média geral de CI da instituição pesquisada. Esse resultado nos permite afirmar que os servidores participantes têm uma percepção positiva sobre o significado do trabalho desempenhado e se identificam com a função social da instituição. Portanto, acreditamos que essa percepção de autorrealização pode impactar na satisfação e no engajamento dos servidores, influenciando a sua disposição para inovar e empreender no trabalho, e contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Na Tabela 3 apresentamos a média geral da escala de Competências Empreendedoras, e as médias de cada uma das suas dimensões. Foi considerada a pontuação de todos os servidores respondentes, nas escalas de 1 a 5, e consecutivamente multiplicou-se por 3 (número de itens de cada dimensão), para gerar uma nova escala com valores compreendidos no intervalo de 3 a 15 pontos.

Tabela 3: Estatísticas descritivas da amostra de Competências Empreendedoras

Escala/Dimensões	Média (pontos)	Desvio Padrão	Mediana	Média (Escala de 3 a 15)*	Mediana (Escala de 3 a 15)
Competências Empreendedoras (CE)	**3,72**	**0,48**	**3,70**	**11,15**	**11,10**
Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI)	3,17	0,95	3,0	**9,52**	9,0
Correr Riscos Calculados (CRC)	3,52	0,80	3,67	**10,55**	11,01
Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE)	4,10	0,61	4,33	**12,30**	12,99
Persistência (PER)	4,27	0,60	4,33	**12,81**	12,99
Comprometimento (COM)	4,12	0,64	4,33	**12,37**	12,99
Busca de Informações (BDI)	4,05	0,69	4,0	**12,14**	12,0
Estabelecimento de Metas (EDM)	3,67	0,71	3,67	**11,00**	11,01
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS)	3,67	0,74	3,67	**11,01**	11,01
Persuasão e Rede de Contatos (PRC)	3,10	0,83	3,0	**9,31**	9,0
Independência e Autoconfiança (IAC)	3,49	0,68	3,33	**10,46**	9,99

Fonte: Autores.

*conforme abordagem de Ferras (2013) e Ferras *et al.* (2018), fundamentados em Lenzi (2008).

Verificamos que a média geral de CE foi de 11,15, número próximo da pontuação de corte proposta por Lenzi (2008), e aplicada por Ferras (2013) e Ferras *et al.*, (2018), para indicar a predominância de um perfil empreendedor corporativo. Assim, optamos por adotar no estudo o mesmo parâmetro na análise das competências empreendedoras individuais, sendo essas consideradas presentes entre os respondentes cujas notas situavam-se no intervalo de 12 a 15 pontos. Ou seja, foram considerados empreendedores corporativos aqueles servidores que alcançaram uma pontuação média individual a partir de 12 pontos, os quais corresponderam a 31,58% dos respondentes.

As análises subsequentes buscaram verificar as relações entre os dois construtos (CI e CE) no contexto da instituição, e consolidar o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a pesquisa. Ressalta-se que, para a uniformização dos dados, as médias do questionário de competências empreendedoras foram mensuradas utilizando-se a escala de 1 a 5 nesta análise.

Utilizamos o teste de Correlação de Pearson para o cruzamento das dimensões de CI, com elementos de CE. O teste permitiu analisar a relação entre as dimensões dos dois construtos, destacando os resultados de correlação com índices estatisticamente significativos a nível 0,05 ($p < 0,05$), como ilustra a Tabela 4. Foram feitas as correlações entre as dimensões CI e CE, e entre as médias de ambos os construtos com as dimensões do outro construto.

Tabela 4: Resultado da correlação de Pearson entre as dimensões de CI e CE

DIMENSÕES	AD	LT	RC	TD	CT	ID	CI
BOI	0,133	0,236	**,158***	0,044	**,164***	0,254	0,245
CRC	0,112	0,232	**,159***	0,036	**,177***	0,222	0,235
EQE	0,049	0,106	0,101	0,005	**,164***	**,172***	**,150***
PER	0,019	**,137***	0,010	0,102	0,063	0,178	0,119
COM	0,094	0,114	0,090	0,116	0,127	0,230	0,181
BDI	0,063	0,087	0,128	0,079	0,203	0,229	0,191
EDM	0,068	0,132	0,084	0,041	**,146***	0,119	**,148***
PMS	0,192	0,098	**,148***	-0,012	0,252	0,212	0,221
PRC	0,078	**,149***	0,075	0,040	0,093	0,186	**,151***
IAC	-0,054	0,000	-0,096	0,088	-0,039	0,053	-0,021
CE	0,120	0,202	0,135	0,078	0,206	0,282	0,249

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Autores.

Conforme os destaques na tabela, na análise entre as dimensões de CI e de CE, a maior correlação observada foi entre Clareza nas Tarefas (CT) e Correr Riscos Calculados (CRC) ($r = 0,177$; $p < 0,05$). A média do construto Cultura Intraempreendedora apresentou correlação estatisticamente significativas com

três dimensões da escala Competências Empreendedoras, a saber: Persuasão e Rede de Contatos (PRC) ($r = 0,151$; $p < 0,05$), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE) ($r = 0,150$; $p < 0,05$) e Estabelecimento de Metas (EDM) ($r = 0,148$; $p < 0,05$) (sem que seja possível explicar esses destaques entre outras dimensões associadas às competências empreendedoras não significativamente correlacionadas).

Ao final, foram identificadas 12 correlações estatisticamente significativas, envolvendo sete dimensões de CE e quatro dimensões de CI, além da própria média de CI. Embora tenham sido destacadas como significativas, as correlações não são consideradas fortes, todas com coeficientes inferiores a 0,3. Desse modo, o teste de Correlação de Pearson evidenciou que um aumento da percepção dos servidores sobre as dimensões de CI, não se relaciona necessariamente com o aumento da intensidade das Competências Empreendedoras entre esses mesmos servidores. O diagrama de dispersão da Figura 1 ilustra a baixa correlação entre os dois construtos, considerando o resultado das duas médias.

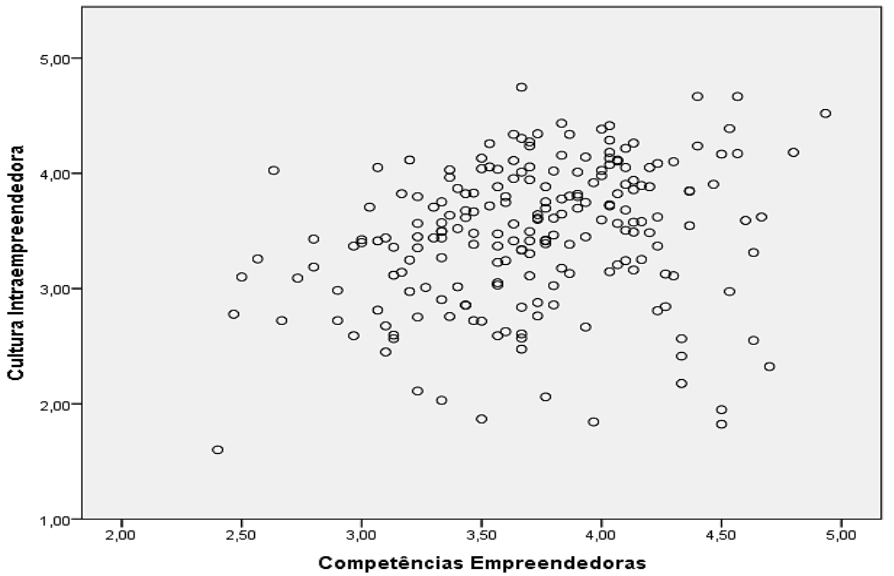

Figura 1

Diagrama de dispersão – médias de Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras
Fonte: Autores

Tendo em vista o resultado combinado da correlação entre os construtos, evidenciado na Tabela 4, e o desalinhamento das observações representadas

no diagrama de dispersão identificou-se a necessidade de buscar uma explicação mais robusta e criteriosa para os fatores investigados. Desse modo, considerando que os modelos testados têm forte apoio em análises empíricas de pesquisas anteriores, realizou-se a análise dos componentes principais, para os dois construtos. O objetivo foi verificar a consistência e a aplicabilidade das estruturas fatoriais dos modelos para os dados observados no estudo e a possibilidade de reagrupamento das variáveis, em fatores que se mostrassem mais correlacionados.

O valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para todos os fatores, de ambos os construtos, foram considerados meritórios. O Teste de Esfericidade de Bartlett indicou a fatorabilidade das matrizes (sig = 0,000) para os dois construtos (Hair *et al.*, 2009). A análise de comunalidades mostrou que nenhum item apresentou valores extremos (próximos de 0 ou 1).

Os resultados da análise dos componentes principais para os dois construtos indicaram que as dimensões estavam bem ajustadas em relação às variáveis observadas e os fatores obtidos pela análise fatorial refletiam as dimensões apresentadas no questionário. Portanto, os resultados da ACP não contribuíram para a explicação da baixa correlação verificada entre as dimensões dos construtos utilizados no estudo. Uma vez que o resultado das análises fatoriais não mudou a realidade observada, nos propusemos a levantar algumas possibilidades para a baixa correlação entre as dimensões da cultura intraempreendedora e da escala de competências empreendedoras.

A primeira possibilidade é compreender o modo de pensar das pessoas mais empreendedoras. Porque o empreendedorismo é, entre outros elementos, função de traços de personalidade como as necessidades de realização e de dar vazão à criatividade (Carland *et al.*, 1988). Essas necessidades, muito possivelmente, determinam maiores demandas em relação a aspectos como autonomia, liberdade e experimentação. Desse modo, pessoas com competência empreendedora mais bem estabelecida podem ser mais exigentes em relação ao entendimento do que é uma cultura verdadeiramente intraempreendedora, demandando mais patrocínio e incentivo às atividades inovadoras, o que se reflete em uma avaliação mais crítica das variáveis relacionadas à cultura intraempreendedora.

Uma segunda explicação pode estar associada a características intrínsecas ao serviço público e, mais especialmente, às instituições federais de ensino brasileiras. O comportamento empreendedor é, frequentemente, associado a variáveis como risco e recompensa, conforme pode ser observado em algumas das questões adotadas para avaliar a cultura intraempreendedora. No entanto, nas instituições federais de ensino, de um modo geral, poucos comportamentos podem ser efetivamente avaliados como arriscados, em função de uma cultura

pouco afeita a sanções e punições. Por outro lado, tampouco há a possibilidade de recompensas claras e significativas para servidores que são inovadores e que contribuem de forma particular para a melhoria dos resultados organizacionais. No caso dos gestores, a eventual recompensa por um comportamento empreendedor nem sempre é avaliada como positiva ao se tomar como perspectiva as demandas adicionadas e os poucos benefícios auferidos. Sendo assim, talvez mais que em organizações privadas ou em outras organizações públicas, as competências empreendedoras sejam mais desenvolvidas e manifestas em instituições federais de ensino devido aos traços de personalidade específicos dos servidores, de forma independente do reconhecimento de evidências de uma cultura intraempreendedora organizacional. Outro ponto que merece destaque é que eventuais assimetrias nas respostas podem ter sido resultantes de uma possível não homogeneidade cultural da instituição pesquisada, o que sugere a necessidade de novos estudos acerca dessa questão.

4. Possibilidades Práticas

Mesmo não tendo sido definido como objetivo específico do estudo apresentado neste capítulo, entendemos que seria de grande importância para ampliar a discussão da temática em foco, coletarmos a visão dos servidores da instituição pesquisada sobre ações e medidas práticas, em termos organizacionais, que contribuíssem para a criação de ideias e projetos inovadores, no contexto do empreendedorismo corporativo. Em razão disso, incluímos uma questão aberta no questionário de coleta de dados da escala de cultura intraempreendedora: "Em sua opinião, que ações poderiam ser desenvolvidas na instituição visando estimular a criação de ideias e projetos inovadores voltados ao ambiente interno do IFNMG?".

Dos 209 servidores que retornaram o questionário, 144 responderam à questão aberta. Vários servidores registraram mais de uma ideia no mesmo apontamento. Também verificamos que muitos servidores não apontaram ações práticas, mas críticas sobre diversos aspectos organizacionais, além de manifestações em caráter de desabafo. Em alguns poucos casos, as respostas não tiveram qualquer relação com a questão proposta, e por isso foram desconsideradas. Os apontamentos, apresentados no Quadro 1, foram classificados e organizados em grupos, correspondentes às dimensões do construto de cultura intraempreendedora utilizado no estudo, e com base na abordagem de Ferras (2013). Apenas a Identificação Organizacional (ID) não foi considerada neste agrupamento, pois, segundo Moriano *et al.* (2009), a ID é um

elemento presenciado a partir dos colaboradores e não tem origem na organização, diferentemente das demais dimensões.

Quadro 1: Sugestões dos servidores para estímulo ao desenvolvimento de ideias e projetos inovadores no IFNMG, por categorias teóricas

APOIO DA DIREÇÃO
Políticas de Pessoal - Capacitar gestores para uma gestão profissional do capital intelectual. - Promover ações para a melhoria do convívio, de modo geral, no ambiente de trabalho. - Realizar e apoiar projetos para o desenvolvimento dos servidores sobre inovação e empreendedorismo interno. - Considerar a participação em projetos e ações inovadoras no processo de avaliação de desempenho individual. - Promover ações de endomarketing para divulgar e estimular a inovação. - Incentivar ações de desenvolvimento socioemocional e comportamentais entre os servidores (corais, oficinas de música e arte, atividades esportivas, etc.). - Realizar diagnósticos junto aos servidores para verificar competências e satisfação com o setor de trabalho, e propor mudanças na alocação do pessoal. **Estratégias Institucionais** - Criar grupos de pesquisa e comunidades de prática sobre inovação e empreendedorismo interno para todos os setores da instituição. - Criar banco de projetos e de boas práticas institucionais. - Publicar editais de fomento de pesquisa e extensão para o desenvolvimento interno, inclusive com o pagamento de bolsas. - Criar caixinhas de sugestões para coletar opiniões dos servidores. - Estimular a realização de atividades intersetoriais para troca de experiências e apresentação de projetos inovadores. - Promover a rotatividade em cargos gerenciais para estimular a inovação nos setores. - Instituir política e programa de incentivo a projetos inovadores, com reserva de orçamento específica. - Criar um setor de "Projetos Especiais", para apoiar a realização de ideias inovadoras que melhorem o trabalho e a gestão. - Instituir concurso interno para premiar projetos e ideias inovadoras. - Investir na melhoria da comunicação entre os diferentes setores. - Estimular a diversidade de gênero na ocupação dos cargos gerenciais. - Ampliar a interação institucional com o mercado de trabalho e empresas. - Utilizar diagnósticos para ouvir as demandas da sociedade e as expectativas dos anos. - Criar um observatório de projetos e ideias inovadoras na instituição. **Atuação dos gestores** - Utilizar técnicas para nivelar a distribuição do trabalho e o desempenho de cada servidor. - Estimular a integração efetiva entre os setores e servidores. - Atuar de forma mais humanizada, e não apenas focado em metas e no rendimento acadêmico dos alunos. - Praticar gestão participativa e transparente. - Estimular a empatia e relações humanas no ambiente de trabalho.
LIBERDADE NO TRABALHO
- Viabilizar a participação dos servidores TAE em projetos de ensino, pesquisa e extensão. - Reduzir o excesso de burocracia interna para a melhoria dos processos e das tomadas de decisão. - Proporcionar mais autonomia, com responsabilidade, aos servidores em suas atividades.

RECOMPENSA
- Reconhecer e valorizar quem se dedica ao trabalho além do esperado. - Valorizar projetos e iniciativas inovadoras desenvolvidas na própria instituição. - Considerar pontuação por projetos e iniciativas inovadoras em baremas de concorrência interna. - Criar canais de divulgação para dar ampla visibilidade a projetos e iniciativas inovadoras, e aos servidores responsáveis. - Indicar ocupantes de cargos e funções por mérito, de acordo com a sua trajetória na instituição e outras competências.
TEMPO DISPONÍVEL
- Estabelecimento de carga horária docente específica para esse fim. - Melhorar o planejamento e distribuição do trabalho entre os servidores. - Reduzir o excesso de atividades em comissões diversas. - Dedicar parte da carga horária semanal para reuniões das equipes nos setores, para reflexão sobre as atividades, métodos e técnicas. - Ampliar a força de trabalho para melhorar a distribuição das atividades e viabilizar tempo para a inovação.
CLAREZA NAS TAREFAS
- Definir de forma objetiva e transparente as tarefas de cada servidor, e as entregas esperadas. - Realizar frequentemente reuniões de alinhamento nos setores.

Fonte: Autores.

Os apontamentos dos servidores foram compilados em 43 sugestões de ações práticas, classificadas por grupos e subgrupos, que poderiam ser acolhidas pela instituição, e organizadas na forma de um plano estratégico para fomentar o desenvolvimento e/ou consolidação de uma cultura intraempreendedora. Convém destacar que essa lista de apontamentos foi apresentada aos dirigentes máximos das unidades do IFNMG, com recomendações para que após análise minuciosa, e considerando níveis de pontuação de CI e CE das suas respectivas unidades, pudessem traçar novas estratégias de gestão de pessoas e cultura organizacional. Ressaltamos que muitas dessas ações sugeridas têm um caráter mais genérico, podendo, inclusive, serem replicadas por outras instituições públicas, de diferentes áreas. Empresas privadas que desejam avançar em termos de cultura intraempreendedora também podem verificar o quadro de ações e adaptá-las ao seu contexto particular, conforme o caso.

5. Considerações Finais

Neste capítulo apresentamos um estudo empírico sobre o fenômeno do empreendedorismo corporativo, considerando a relação entre a percepção da cultura intraempreendedora organizacional e as competências empreendedoras individuais, a partir de uma instituição federal de ensino. Os resultados obtidos, após a aplicação do modelo teórico, não nos permitiram afirmar que os servidores que compreendem a cultura organizacional como mais

intraempreendedora na instituição pesquisada, também manifestam mais ativamente as competências empreendedoras no desempenho das suas atividades, podendo ser considerados empreendedores corporativos.

De forma a avaliar possíveis vícios ou inadequação no agrupamento das variáveis, realizamos uma análise fatorial que reafirmou o agrupamento das variáveis nas dimensões propostas pelo modelo aplicado. As conjecturas apresentadas na seção anterior deste capítulo, de alguma forma, questionam o relacionamento entre Cultura Intraempreendedora e Competências Empreendedoras em organizações como a estudada. É importante observar que, enquanto a última reflete uma autoavaliação dos respondentes, a primeira reflete, sobretudo, uma avaliação, sob diferentes perspectivas, de uma realidade compartilhada. Logo, ignoradas possíveis discrepâncias entre aspectos culturais observados em diferentes setores e campi da organização, as diferenças na avaliação da cultura intraempreendedora podem ser, em larga medida, explicadas por questões subjetivas associadas à percepção dos respondentes, as quais demandam, para serem adequadamente exploradas, estudos com abordagem qualitativa, que envolvessem entrevistas em profundidade. Ademais, dada a complexidade do relacionamento das variáveis investigadas no estudo, é importante a inclusão de variáveis mediadoras e moderadoras para ampliar a compreensão das interações.

Acreditamos que um estudo mais efetivo e conclusivo sobre a relação entre as duas escalas pode se dar com a aplicação do modelo em diferentes instituições. Nesse caso, há dois ganhos extremamente importantes para que a relação entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras possa ser mais efetivamente testada. Primeiramente, as diferenças entre os resultados da cultura intraempreendedora não seriam mais explicados por interpretações subjetivas de respondentes sobre uma realidade compartilhada, mas sim a partir de diferentes realidades factuais, identificadas nas diferentes organizações, o que facilita a eventual identificação de uma relação de causa e efeito entre os dois grupos de variáveis. Além disso, um estudo com várias organizações pesquisadas e com vários respondentes em cada organização permitiria que a correlação fosse calculada não mais a partir de observações individuais dos funcionários respondentes, mas a partir das médias amostrais de cada organização, o que aumenta a confiabilidade do processo. Compreende-se, ainda, que a proposição de um modelo avaliativo de cada organização para a cultura intraempreendedora, construído a partir de práticas organizacionais diversas que pudessem ser objetivamente avaliadas, substituiria positivamente a proxy "percepção de cultura intraempreendedora" adotada em nosso estudo.

A repetição da não relação entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras em um conjunto de outras instituições públicas a partir dos modelos adotados no presente estudo pode apontar para a eventual necessidade de construção de modelos customizados às especificidades desse tipo de instituição. Outra possibilidade a ser considerada é a de identificar competências empreendedoras a partir dos resultados observados nas organizações pesquisadas, identificando e entrevistando profissionais com resultados efetivos em termos de inovação e produção criativa. Nesse caso, além da observação da percepção da cultura intraempreendedora, pode-se identificar fatores outros que os levaram e/ou os permitiram estabelecer um comportamento empreendedor.

O persistente questionamento às organizações públicas sobre a sua eficiência, nos últimos anos, demanda que essas se preocupem com a capacidade de responder às mudanças de cenário e estarem comprometidas com uma agenda empreendedora e inovativa. Sendo assim, o empreendedorismo corporativo, em nível organizacional, e as competências empreendedoras devem ganhar status como atributo desejável para os servidores públicos, de modo geral. É por esse motivo que a compreensão do contexto das instituições, de modo que ofereça condições e valorize não somente o comportamento empreendedor pelos atuais servidores, bem como o desejo de uma carreira pública para pessoas com elevadas aspirações em termos de realização e uso da criatividade, merece e deve continuar a receber atenção, de pesquisadores e gestores, como tema de estudo e pesquisa.

Referências

BOAS, E. P. V.; SANTOS, S. A. dos. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014. DOI: https://doi.org/10.5700/rausp1154

CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. "Who is an Entrepreneur?" Is a Question Worth Asking. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 33-39, abr. 1988. DOI: https://doi.org/10.1177/104225878801200402

CARNEIRO, C. A. *et al*. Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 3, p. 385, 16 out. 2017. DOI: https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.3.385-399

CASTRIOTTA, M. *et al*. Disentangling the corporate entrepreneurship construct: conceptualizing through co-words. **Scientometrics**, v. 126, n. 4, p. 2821-2863, 25 fev. 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11192-020-03846-2

CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras:** estudo de caso de uma organização intensiva em conhecimento. 2016. 256 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

COOLEY, L. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report. Contract**. Washington: USAID, 1990.

CORTEZ, P. A.; VEIGA, H. M. da S. Características pessoais dos empreendedores: clarificação conceitual dos construtos e definições da literatura recente (2010-2015). **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 58, 8 out. 2018. DOI: https://doi.org/10.5433/2236-6407.2018v9n3p58

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector:** when middle managers create public value. Germany: Gabler Verlag Wiesbaden, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo:** Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processo, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor:** prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, maio 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003. Acesso em: 17 fev. 2023.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship:** fundamentos das organizações empreendedoras. *São Paulo:* Atlas, 1993.

FERRAS, R. P. R. *et al*. Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 31-66, 6 jun. 2018. DOI: https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.593

FERRAS, R. P. R. **Empreendedorismo corporativo em organizações públicas:** Um estudo de caso na Universidade (Unicentro). 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas). Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2013.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D.; GODOI, C. K. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre complementaridade e convergência dos construtos. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 509-536, 2012.

FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de gestão de pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **REGEPE**

- **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104, 26 fev. 2015. DOI: https://doi.org/10.14211/regepe.v3i3.121

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. *In*: FEA-USP (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAIR, J. F. *et al*. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

HISRICH, R. D.; AL-DABBAGH, A. **Governpreneurship**: Establishing a Thriving Entrepreneurial Spirit in Government. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013.

HISRICH, R..; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LANA, J. *et al*. A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 77, 30 jun. 2013. DOI: https://doi.org/10.12712/rpca.v7i2.219

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina:** um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

LENZI, F. C. *et al*. **Talentos inovadores na empresa**: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos. Curitiba: Ibpex, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, set. 2000. DOI: https://doi.org/10.1142/s0218495800000139

MARQUES, S. B.V. *et al*. Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 5, n. 1, p. 26, 5 jul. 2016. DOI: https://doi.org/10.3895/rbpd.v5n1.3851

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

MORAIS, M. C. A. *et al*. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.

MORIANO, J. A. *et al*. Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *In*: **Anales de Psicología**. v. 25. n. 2. p. 277-287, 2009.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation:** entrepreneurial development within organizations. 3. ed. Boston: Cengage Learning, 2010.

PALHARES FESTA, M.; GARCIA FILHO, M. A. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 8, n. 21, p. 53-62, 2013. DOI: 10.47385/cadunifoa.v8.n21.27. Disponível em: https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/27. Acesso em: 17 fev. 2023.

PEDRO, M. L. Os modelos de competências e o seu contributo para a Gestão de Carreiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 110-122, 2014.

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

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática:** um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. DOI: https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000100005

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROBERTS, N. C. Roberts: Public Entrepreneurship and Innovation. **Review of Policy Research**, v. 11, n. 1, p. 55-74, mar. 1992. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1992.tb00332.x

ROCHA, M. A. T. da; GUIMARÃES, J. de C. Intraempreendedorismo no serviço público: um estudo da viabilidade a partir da gestão inovadora. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 2, p. 88, 17 dez. 2019. DOI: https://doi.org/10.32888/cge.v7i2.28127

SANTOS, P. C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. 2008. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHENEIDER, M.; TESKE, P. E.; MINTROM, M. **Public entrepreneurs:** agents for change in American government. Princeton University Press, 1995.

SILVA, M. V. G. da. *et al*. Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira. **Revista Espacios**. V. 37, n. 29, 22-41, 2016

SILVA, M. V. G. da. *et al*. Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67-114, 6 jun. 2018a. DOI: https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699

TURRÓ, A.; URBANO, D.; PERIS-ORTIZ, M. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 88, p. 360-369, out. 2014. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004

VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, p. 82-98, 17 abr. 2015. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p82

VAZ, B. M. **Pesquisa de mercado através da internet:** uma análise comparativa entre modos. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Pesquisa de Mercado em Comunicações) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, jan. 1995. DOI: https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-e

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 469-492, set. 2000. DOI: https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00036-1

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, spe1, p. 564-585, jul. 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/s1679-39512011000600007

Resumo

O estudo do empreendedorismo corporativo em empresas privadas vem crescendo nos últimos anos, em todo o Mundo. No entanto, ainda são poucos os estudos relacionados às organizações públicas, sobretudo no Brasil. Para efetivar o empreendedorismo corporativo é necessário compreender a dinâmica do funcionamento da organização, decifrando a sua cultura organizacional e as competências empreendedoras dos trabalhadores, com vistas a fomentar a inovação e o empreendedorismo. Ou seja, a existência de uma cultura organizacional representa um fator ambiental significativo para a ativação do empreendedorismo corporativo. Assim, o objetivo deste capítulo foi abordar a temática do empreendedorismo corporativo, a partir da apresentação dos resultados de uma pesquisa sobre a relação entre a percepção da cultura intraempreendedora organizacional e as competências empreendedoras individuais em uma instituição federal de ensino brasileira. No estudo ilustrativo foi utilizada uma amostra de conveniência de 209 (duzentos e nove) servidores públicos (correspondente à taxa de resposta de 16% da população), sendo 105 (cento e cinco) de professores EBTT e 104 (cento e quatro) de técnico-administrativos em educação. Os questionários foram autoaplicáveis pela internet. Ambas as escalas de medida eram multifatoriais e possuíam evidências de validação empírica com escala de resposta Likert de cinco pontos. Os resultados do estudo mostraram que a pontuação média das dimensões do construto cultura intraempreendedora variou de 3,16 a 4,36 pontos, e as do construto competências empreendedoras de 3,10 a 3,72. Foram encontradas correlações fracas entre as variáveis. O capítulo traz novos debates à investigação em organizações públicas, com vistas a ampliar a capacidade de responder às mudanças contextuais e estarem alinhadas com uma agenda que prioriza o empreendedorismo e a inovação. Tanto a cultura intraempreendedora quanto as competências empreendedoras devem ganhar status como atributo desejável, pelas organizações e pelos servidores.

Leituras Recomendadas

Inovação e empreendedorismo no setor público (Emmendoerfer, 2019). Nesta obra você vai compreender como os conceitos de inovação e empreendedorismo têm se manifestado mais frequentemente, nos últimos anos, no setor público. O autor busca promover, a partir de perguntas-chaves, uma compreensão mais aprofundada sobre como esses dois conceitos se integram no contexto de instituições públicas de países em desenvolvimento como o Brasil. A obra amplia a discussão sobre a temática, ao abordar a inovação e o empreendedorismo como meios para o aperfeiçoamento da administração pública, na medida em que se inserem no cotidiano das instituições e passam a ser consideradas inclusive no desenho de políticas públicas para gerar valor e qualidade de vida à sociedade.

Artigos Sugeridos

Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal (Coelho, 2014). O artigo aborda a temática do intraempreendedorismo e inovação em instituições públicas, num estudo de caráter qualitativo, através da estratégia de investigação do estudo de caso. A autora adota como objeto de estudo o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), tendo em vista a recorrência dessa instituição entre as premiadas no Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desde 1995. Com base em três exemplos de iniciativas inovadoras do INSS, o estudo investiga as dificuldades, limites e soluções adotadas nas ações intraempreendedoras.

Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. [Dirigindo a Estratégia de Empreendedorismo Corporativo no Setor Público para o Valor Público: antecedentes, componentes e resultados.] (Kearney; Meynhardt, 2016). Neste artigo os autores apresentam o modelo de Estratégia de Empreendedorismo Corporativo (CES) no setor público, sintetizando, integrando e vinculando os conceitos-chave no domínio do empreendedorismo corporativo. A partir dessa construção, eles consideram que é possível a criação de um novo valor público em benefício das partes interessadas nas atividades das instituições públicas. O modelo proposto inclui os antecedentes da CES do setor público; os componentes-chave da CES; e os resultados da CES dentro do setor público.

Como citar: GONÇALVES, R. F.; HASTENREITER FILHO, H. N.; VEIGA, H. M. da S. Empreendedorismo corporativo: uma análise das relações entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras individuais em uma IFE. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 67-94. https://doi.org/10.29327/5312799.1-3

Capítulo

4

Aspirações em Investimentos: Intraempreendedorismo & *Startups*

Nilton Cesar Lima (UFU) & Gustavo Henrique Silva de Souza (IFNMG)

"O intraempreendedor pode aproveitar novas oportunidades dentro da própria empresa capaz de criar valor econômico. Assim, os empresários devem reconhecer seus esforços e recompensá-los, do contrário, a coisa mais simples a fazer é sair da empresa e tornar-se novo empreendedor"

Pinchot[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de despertá-lo para o entendimento sobre intraempreendedorismo como fronteira para geração de novos empreendedores, inclusive àqueles na fase de concepção do negócio, compreendidos, aqui, como *startups*. Tido como protagonista do processo de criação e desenvolvimento de negócios, se de modo autônomo e não devidamente recompensado, encontra-se, portanto, propenso a tornar-se novo empreendedor. Fato que vem se multiplicando e sinalizando nova era numa economia empreendedora – com a multiplicação de *startups*.

Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Compreender os principais aspectos acerca do intraempreendedorismo.
- Diferenciar o intraempreendedorismo do empreendedorismo.
- Identificar a importância do intraempreendedorismo como fator de inovação.
- Conhecer diferenças entre *spin-off* e *startup*.

Identificar o ambiente institucional como requisito do intraempreender para o empreender autonomamente.

[1] *in*: Intraempreendedorismo revisitado (1985).

1. Introdução

Inicialmente, destacamos que os empreendedores são agentes dispostos a investir assumindo riscos, com um desejo sobressalente – inovar. Mas, o que é empreender? Tal termo contempla vários outros que se conjecturam a entendimentos envolvendo: habilidade, competência, criatividade, ideias, inovação, iniciativa, negócio, decisões, mudanças, superações, conhecimento, experiência, autonomia, comprometimento, motivação, sonho, ideal, dentre outros. Sabe-se que o empreendedor ao longo de sua trajetória irá congregá-los, entoando suas características, modo e comportamento, delineando suas decisões de investimentos e inovações.

Quanto ao agente empreendedor e proprietário de uma empresa, será que existe alguma diferença? O proprietário é o único que empreende na empresa? Gartner (1988), consagrado como profícuo estudioso do empreendedorismo e com vários prêmios pelas suas pesquisas e contribuições, argumenta que não há diferença e não é o único a empreender dentro da empresa. Se associarmos a figura do acionista como proprietário do negócio, ou seja, do empreendimento, por menor que seja sua participação acionária, há que valer-se de sua preocupação com a condução do negócio. Logo, há nele um viés, mínimo que seja voltado ao ato de empreender. Se for um viés financeiro, suas preocupações talvez possam estar centradas nas práticas decisórias financeiras do negócio, o que nem muitas vezes prepondera. Há preocupações estratégicas em logística, por exemplo, que indiretamente implica no financeiro e resultados da empresa. Nesse, prevalece também a vontade em inovar.

O que é importante saber é o que o empreendedor faz, e não o que ele é, independentemente de sua representatividade acionária. Outro aspecto importante a contextualizar é o que irá diferenciar empreendedores dos não empreendedores: os empreendedores criam organizações, enquanto os não empreendedores não. Essa vertente, por mais simples que pareça, induziu diversas contribuições preocupadas em compreender o comportamento empreendedor e o efeito disso nos negócios. Ou seja, procurou compreender como os agentes assumem risco com o ato de criar um negócio.

Contudo, há outra grande diferença a destacar que, nem todo empreendedor iguala-se ao intraempreendedor, ou seja, não se pode confundir o agente que esteja voltado para criação com aquele que seja mais adepto à gestão do negócio.

Sabe-se que uma empresa em continuidade, deve estar constantemente inovando, criando meios de competir no mercado. O empreendedor pode assumir esse intento, descrevendo-o sob o papel de intraempreendedor. Deste

modo, o próprio empreendedor cria e inova naquilo que empreende, ou então ele pode ter um agente colaborador consigo em seu negócio. Temos então que conceber melhor o termo intraempreendedor, como elemento de utilidade e vitalidade não só para o negócio, como também para a assunção de novos negócios.

O pressuposto para tal concepção terminológica associa-se à liberdade por criação no ambiente de trabalho. Para isso, admite-se que há agentes na organização capazes de desenvolver atividades de forma diferente e melhor, aliando talentos, rotinas e autonomia em inovar. São talentos, que talvez possam estar represados e, no entanto, são propensos a gerar maior nível de produtividade, comprometimento e excelência no trabalho.

De modo basilar, quando se tem a figura do agente (empresário) assumindo o risco de criar e administrar uma empresa, tem-se, portanto, o empreendedorismo. Por outro lado, o intraempreendedorismo ocorre quando há agentes colaboradores (p. ex., o funcionário/técnico/fornecedor/prestador de serviço) de dentro da empresa explorando e sugerindo idéias (p. ex., buscando melhor forma de executar determinada função), por desejarem fazer coisas novas, seja na melhor forma de laborar ou mesmo em constituir melhorias intrínsecas ao produto/serviço.

Nesse breve contexto envolvendo intraempreendedorismo, estudos trazidos por Audretsch *et al.* (2022) demonstraram que uma empresa precisa recorrentemente potencializar suas capacidades intraempreendedoras, que são os blocos de criação e construções inovadoras. Para eles, são elementos-chave que permitem a criação de valor, e meios para descobrir, avaliar, explorar oportunidades e comportamentos empreendedores de dentro da própria organização. A suposição subjacente é a existência de agentes com capacidades de absorção para difundir conhecimentos que necessitam ser estimulados e retidos.

Tal propósito se dá, pois há agentes (p.ex., funcionários) na organização que atribuem talentos apreendidos em suas funções e não necessariamente ocupam tarefas que demandem solução de problemas e pensamento orientando para a melhor forma de execução. Esses, por sua vez, podem ser despertados em sua autonomia, autoiniciativa e senso de responsabilidade para criar. Necessitam ser geridos, pois carecem de estímulos e mecanismos de recompensa, ou seja, o funcionário deve ser reconhecido pelo gestor como um ativo de geração de riqueza e não apenas passivo de ônus salarial ou contraprestação daquilo que opera no seu dia a dia. Ao tempo, a falta dessa percepção incorrerá numa inércia competitiva ou geração de novos empreendimentos competidores, ao passo que as *startups* já representam sinalização e caminho de absorção desses talentos.

Note que a abordagem intraempreendedora ganha contornos adotando uma perspectiva em nível individual, na qual o agente atribui novas abordagens para conduzir e executar as atividades dentro da organização de origem. Do contrário, ele pode voltar-se ao ambiente institucional cocriando um novo empreendimento, e se necessário, interligado ao empreendimento gerador (de origem) como agente fornecedor, especialmente quando isso representa custo de oportunidade tanto para o empreendimento que o origina quanto para esse agente inovador.

Perceba então que, o intraempreendedorismo se não incentivado na empresa de origem, habilita possibilidades conducentes à geração de novos empreendimentos a partir, portanto, de empresas já estabelecidas. Ocorre como colocado anteriormente, por ausência de estímulos ou mecanismos de recompensas, sendo esses elementos inerentes à gestão, ou então pela própria iniciativa do agente empreendedor. Nessa ocasião, emerge um novo empreendimento, esse muitas vezes categorizado como *startup*, já que em boa parte, carece a completude empreendedora, como por exemplo, a necessidade por aprender sobre gestão, estabelecer valor ao novo negócio para aportar investimentos, etc.

Dentro dessa breve abordagem a Figura 1 demonstra o *framework* (estrutura) deste capítulo, sintetizando a ideia com que iremos transcorrer o intraempreendedorismo e sua fronteira para o surgimento de *startups*.

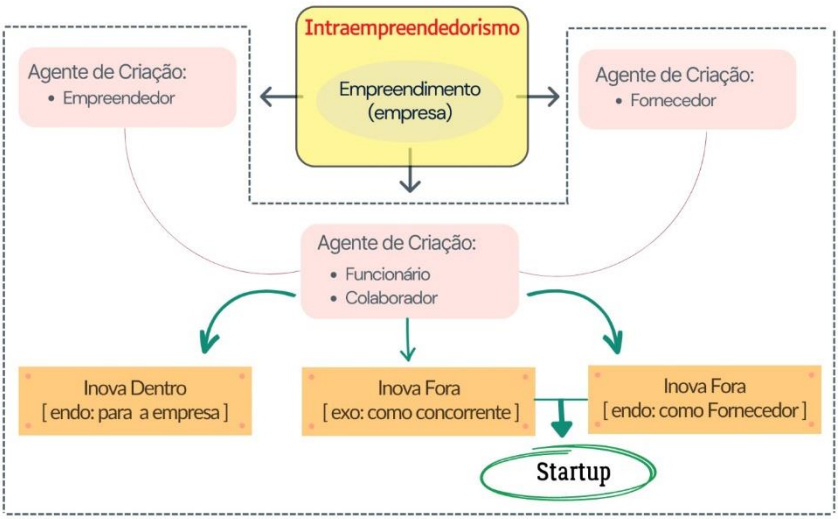

Figura 1 — *Framework*: intraempreendedorismo e os agentes de inovações
Fonte: Autores.

O propósito levantado, de acordo com a Figura 1, é de que o empreendimento oportuniza o intraempreendedorismo e estabelece a existência de agentes de criação. Esses podendo ser: a) o próprio empreendedor; b) algum colaborador como: funcionário, técnico, ou mesmo, c) fornecedor, com atividades laborais exercidas dentro da organização, podendo ser inclusive prestadores de serviços.

Esses agentes de criação promovem inovações, não necessariamente, do ponto de vista radical, mas, muitas vezes, incremental, ou seja, de melhorias, quer com produto, serviço ou mesmo na melhor operacionalização de processos. As inovações, ainda conforme a Figura 1, criadas por agentes ligados diretamente ao empreendimento, podem ser revertidas para a própria empresa. Daí a ideia propositiva de que há inovações para dentro da empresa, assim como para fora, e nesse caso, a inovação não se reverte necessariamente para a empresa, mas para o mercado. Nesse aspecto, não iremos debater os atributos, elementos ou mecanismos de estímulos ou recompensas para que as inovações sejam coexistentes para a empresa. Iremos tratar sobre como as inovações têm sido empregadas, a partir da circunstância intraempreendedora para geração de *startups*, e essas voltadas em atender tanto a empresa (papel de fornecedor) como o mercado (podendo inclusive vir a ser concorrente). Ou seja, nossa linha discursiva neste capítulo vislumbra como fronteira aquele agente inovador, tido num determinado momento como intraempreendedor, mas também predisposto a empreender – constituindo seu negócio, e principiando a *startup* como caminho para adentrar ao mercado.

Dessa maneira, iremos abordar as seções seguintes destacando o intraempreendedorismo como elemento propulsor do negócio e para um novo negócio, sendo esse segundo admitido como fronteira para cocriação, tendo como meio a *startup*. Na seção subsequente iremos apresentar um exemplo de intraempreendedorismo na empresa Google com a criação do Gmail. Nesse caso, iremos perceber que houve um projeto na Google motivado pelo Paul Buchheit (funcionário) que foi apoiado pela empresa, com a finalidade de criar uma ferramenta de comunicação entre os próprios funcionários, e que posteriormente ganhou proporções aos usuários externos, remetendo-o a empreender. Finalmente, serão discorridas as considerações finais do capítulo, em que reuniremos entendimentos e perspectivas envolvendo o intraempreendedorismo, colocando os agentes criadores não apenas inovadores do ato em si, mas protagonistas de uma possível disrupção de negócio, em que se constitui um novo negócio, empreendido por meio de *startups*.

2. Intraempreendedorismo e inovações ao contexto das *startups*

Empreender dentro da organização tem sido associado às características de inovações ao contexto laboral. A melhor forma de se fazer ou operar atividades funcionais em uma empresa, tem em sua essência o nível de comprometimento, o qual nem muitas vezes somente o talento ou habilidade intrínseca ao agente colaborador coopera para o ato de criar.

Para Souza *et al.* (2022). as pessoas que atuam em suas atividades funcionais numa determinada organização são capazes de realizá-las de forma diferente e melhor, mas, no entanto, seus talentos devem estar condicionados ao comprometimento e excelência no trabalho para alcançar um maior nível de produtividade desejada.

Empreender naquilo que já está empreendido envolve agregação de valor ao negócio, em que o agente criador encontra-se motivado, sendo esse seu principal atributo por inovar. No entanto, constitui-se também de outros *soft skills* (habilidades interpessoais) comumente encontrados em empreendedor (proprietário do negócio), como: pensamento criativo, persistência, busca de informações, visão (laboral), iniciativa, preocupação com a qualidade e eficiência, comprometimento, autoconfiança, talento, intuição e desenvoltura. O intraempreendedor está imerso em algumas dessas características comportamentais notadas em empreendedores.

O empreendedor é, foi ou possui a figura do intraempreendedor junto a sua empresa. Já o agente intraempreendedor, tido como aquele funcionário ou mesmo aquele indivíduo oriundo de algum fornecedor, encontra-se numa entidade organizacional (empresa), apto a agregar valor ao negócio, porém, nem sempre disposto a arremeter-se para o mercado e empreender. Denota-se que a figura do agente intraempreendedor, embora com traços que se assemelha ao empreendedorismo, tem sido configurado como colaborador proativo, criativo, multifuncional e autônomo, que tem consigo motivação, mas necessita retroalimentá-la sob mecanismos de estímulos ou recompensas para que suas ações sejam concretizadas e perduradas.

Mas, afinal, de onde surgiu o termo intraempreendedorismo? Registros revelam que foi cunhado por Gifford Pinchot III, juntamente com sua esposa Elizabeth Pinchot, em 1978, na Tarrytown School for Entrepreneurs em Nova Iorque, como uma forma de abreviar o conceito "*intracorporate entrepreneuring*" [empreendedorismo intracorporativo]. Ambos, além de consultores em inovação e intraempreendedorismo, também têm atuado com sustentabilidade e meio ambiente. Eles fundaram a Pinchot & Company, cuja boa parte de seus clientes

empresas estão relacionadas na "*Fortune 500*" (500 maiores corporações dos Estados Unidos, por receita).

Mas, somente com a publicação em 1985 da obra "Intraempreendedorismo: por que você não precisa deixar a corporação para se tornar um empreendedor", foi que o termo ficou difundido. Neste livro, Pinchot (1985) afirma que o intraempreendedorismo corresponde a agentes de dentro das organizações, tidos como sonhadores e responsáveis por criações e inovações, capazes de gerar retornos lucrativos para a empresa, ou seja, são atores nos limites de um empreendimento já existente.

Essa proposição também tem sido explorada por Sexton (1987) e Vésper (1985), que nos colocou o entendimento de que há sim um divisor conceitual que precisa ser concebido. Enquanto o empreendedor é tido como aquele que se depara sobre um processo tradicional de constituir/expandir/diversificar/gerir/criar negócio, o intraempreendedor confere uma única forma, embora mecânica por promover alternativas de expansão e diversificação, cuja maior evidência está no fato de criar, o que demarca sua dinâmica, podendo ser tanto individual como coletiva. O intraempreendedor pode ser parte resultante da combinação de uma ampla visão estratégica promovida por uma cultura empreendedora, ou seja, o empreendedor pode proferir estímulos para o intraempreendedorismo. Nesse caso, uma vez tendo o agente empreendedor, detentor do negócio, e fomentando a participação do intraempreendedor em seu estabelecimento, possibilitando a ele condições estratégicas de realizar novas criações, tem-se então a fusão entre visão e espírito empreendedor, que de certo modo, promove um clima organizacional propício à criatividade e à inovação.

As ações intraempreendedoras comungam com a coexistência da inovação, que, por sua vez, são motivadas por capacidades gerenciais, uma vez que, o negócio é suscetível às circunstâncias ambientais competitivas. Esses, não tangenciam ao risco comercial ou quaisquer que sejam as reações apresentadas pelo mercado. O que se sabe, é que o agente empreendedor, representa o proprietário do negócio que percebe e aproveita oportunidades vistas no mercado, e de dentro da sua própria empresa, "convertendo-as em ideias comerciais, agregando valor por meio de processos, esforço, capital ou capacidades, e enfrentando os riscos do mercado competitivo para aplicar suas ideias" (Souza *et al.*, 2022, p. 3). Assim, o empreendedor expõe para o mercado a oferta daquilo que ele produz e acredita, cabendo a ele a melhor condução de suas atividades empresariais dentro de uma organização, e é quando o intraempreendedorismo necessita ser despertado e gerido.

Exemplos oportunos, envolvendo intraempreendedorismo como impulsionador da inovação, pode ser abstraído dos segmentos da área de

tecnologia, devido esse habitat mercadológico ser altamente competitivo, de pouco tempo para depreciação e, por demandarem continuamente inovações em produtos ou serviços, mesmo que se aproveitando das tecnologias digitais, seja na forma de melhorias ou mudanças disruptivas. Do ponto de vista empreendedor, os avanços tecnológicos, no segmento digital, por exemplo, são subsidiados por ideias, e se constituem de conceitos associados em serviços e produtos tecnológicos. Esse fato, poderá ser melhor compreendido ao final deste capítulo, ao observar o exemplo ocorrido com a implementação do Gmail, na Google, no ano de 2004.

Nesse exemplo do Gmail, o leitor perceberá que o intraempreendedorismo transita sob circunstâncias institucionais que favorecem resultados empresariais. Desperta indivíduos com características intraempreendedoras, ao remeter evidências de que a conjuntura em si propicia altos custos de oportunidade, entre permanecer como agente colaborador (funcionário) na empresa em que atua, e já estabelecida, versus empreender através de *startups* (Arabiyat *et al.*, 2019; Bogatyreva; Laskova; Osiyevskyy, 2022; Del Sarto; Cruz; Di Minin, 2021). Tal entendimento, visto na literatura, contribui não só para a teoria do empreendedorismo decorrente de conhecimento, como também representa um dos pressupostos básicos ao contexto organizacional de concepção de novo negócio.

Nesse contexto, o intraempreendedorismo fornece um terreno fértil para a geração de oportunidades tanto empreendedoras, voltadas ao negócio (empresa) já concebido, quanto na sua fase de prototipagem, cuja característica ao amadurecimento e a constituição de um novo negócio a ser iniciado, deflagra-se também como *startup*.

No estudo de Del Sarto, Cruz e Di Minin (2021), pôde-se constatar o entendimento de que as ideias sendo lançadas por *startups* conferem oportunidades, sendo parte delas, de viabilidade de mercado e constituição de novo negócio. Porém, eles argumentam que para alçar empreendimentos organizacionais é necessário a presença de investidores por meio de fontes de recursos financeiros e de conhecimento capazes de viabilizar e aumentar o desempenho de inovação nas *startups*, estimulando-as por inovações radicais (disruptivas) ou incrementais (melhorias). Ora, perceba que essas inovações, indiferentemente do modo que sejam, ocorrem por meio de agentes idealizadores, esses empreendedores ou intraempreendedores, ambos predispostos a empreender.

Um ponto interessante a destacar são essas formas inovadoras existentes. Estudos conduzidos por Matusik e Hill (1998), Nonaka e Von Krogh (2009) demonstram que por inovação incremental tem-se a adaptação, recombinação, reutilização, ou seja, induz a melhorias seja de produto, serviços e inclusive

procedimentos (modo de operacionalizar). Já a inovação radical, compreendida, como dito anteriormente, por disruptiva, essa depreende da criação de conhecimento fundamentalmente novo, que geralmente vem de *insights* inovadores ou descobertas científicas arraigadas por mudanças ou transformações drásticas. Em ambas as formas, há a figura de um agente que atribui acúmulo de conhecimentos e experiências, e que tem ainda incentivos próprios e retroalimentados.

A inovação radical envolve alta imprevisibilidade, serendipidade e resultados nem sempre planejados, ambas somativas e associadas à utilidade percebida. Projeta perspectiva de extensas oportunidades de negócios, contudo, é passível à iminência de altos riscos e incertezas na medida em que pode exigir um esforço considerável para revelar seu valor econômico futuro, daí a importância da corporação empreendida e já consolidada, ou seja, o empreendimento já existente se sobrepondo como vantagem àquele agente que ainda vislumbra empreender oriundo de características intraempreendedoras (Garriga; Von Krogh; Spaeth, 2013; Godoe, 2000; O'connor; Demartino, 2006; Vassilakopoulou; Grisot, 2020).

Dessa maneira, o conhecimento acumulado ao longo da carreira, experiência e capacitações exercidas por determinado agente, aliado a estímulos próprios de motivação e organizacional, confere vocação em expandir a base de conhecimento para que se atinja vantagens competitivas desejadas, seja com a melhor forma de se fazer (operacionalizar) ou conceber (produto), sendo este segundo sob características melhorada ou transformada. Ambas as formas partem do princípio de que são atos criativos oriundos da circunstância intraempreendedora.

Nota-se que, vai se configurando mecanismos de difusão de conhecimentos expostos a estímulos, sob cultivo e práticas tecnológicas que eleva a capacidade de absorção de novas ideias, cabendo a empresa genitoras dessas novas ideias intraempreendedoras retê-las ou provê-las para o mercado. Nessa perspectiva, a manutenção e interações com os agentes intraempreendedores, ao mesmo tempo que se preserva como diferencial competitivo para que a inovação coexista no negócio empreendido, é também considerado como elemento estratégico e coadjuvante. Como é o caso das empresas que vislumbram o surgimento de novos empreendimentos, impulsionando colaboradores a partir de sua própria empresa a tornarem-se seus fornecedores.

Estudos apontam também outros diferentes modos de inovar, por meio dos métodos de inovação aberta, cuja transferência de informações via redes informais, colaborações em pesquisas e desenvolvimento, alianças, aquisição de tecnologia e empreendimento corporativo, como meios externos de obtenção

de conhecimento e alcance de inovações tecnológicas pelas empresas (Del Sarto; Cruz; Di Minin, 2021).

A vertente de que o intraempreendedorismo proporcione cenário predisposto a criar para o negócio já existente ou então propiciar surgimento de novo negócio, não nos leva à via de discussão sobre o modo da transferência de informações, mas na interação organizacional a partir de comportamentos dos agentes tidos como fonte de criação.

Para Souza, Esteves e Coelho (2021) e Uhl-Bien e Arena (2018), além do comportamento em que explicita talento e habilidades para criar novas formas de laborar, eles admitem que os agentes inovadores também tendem a apresentar maior capacidade de adaptabilidade cognitiva dado o conhecimento e a rotina com que exercem suas atividades. E, diante da autonomia determinada, ocorre ainda a aprendizagem por novas habilidades e tecnologias, bem como o interesse por produzir criativamente. Como se a busca por criar meios melhores de se realizar uma tarefa fosse algo constante na empresa.

A criação, vetor onipresente na organização, não é atributo exclusivo do agente intraempreendedor. O próprio empreendedorismo em si, inclui tanto a criação de novos empreendimentos quanto a própria existência do ato de intraempreender na empresa. O detalhe que deve ficar bem claro é que o intraempreendedorismo está contido no empreendimento (empresa ou organização), e é inerente à continuidade competitiva do negócio. Ou seja, estamos tratando na verdade do empreendedorismo dentro da empresa.

Dessa maneira, o comportamento intraempreendedor consiste na capacidade de absorver conhecimento não só interno, mas também externo à empresa, e transformar esse conhecimento em inovação. Porém, mecanismos de recompensas (estímulos), necessitam ser compreendidos, e fazem parte da boa gestão empreendedora da organização, cabendo ao gestor gerar meios de alavancar recursos em prol da geração de valor. Caso contrário, a inexistência de estímulos, poderá reverter ao favorecimento por novos empreendimentos, sendo capaz de flamejar a existência de *startups*, ou seja, o agente intraempreendedor passando a empreender seu próprio negócio. Se antes o agente (funcionário) caracterizava-se como empreendedor na sua vida laboral, com a ausência de estímulos, pavimentam-se caminhos para o surgimento de um novo empreendedor dono de seu próprio negócio – muitas vezes, iniciando como *startup*.

Os agentes intraempreendedores individuais, criadores, detentores de ideias e conhecidos como inovadores que desencadeiam processos transformacionais dentro de uma empresa (BRAUNERHJELM; DING; THULIN, 2017; RIGTERING; WEITZEL; MUEHLFELD, 2019), são capazes de torná-las mais flexíveis e atraentes

para o mercado, permitindo-as, portanto, desenvolver vantagens competitivas e baseadas na inovação.

Diante desses pressupostos no contexto do empreendedorismo, literaturas existentes buscam acoplar a figura do intraempreendedor, enfatizando-o sob uma forte ligação entre a dimensão institucional e o ambiente empreendedor, constituindo um terreno propício que facilite tanto a atividade empresarial de vocação inovadora, como também é suscetível em gerar autonomia empreendedora por novos negócios (Bogatyreva; Laskova; Osiyevskyy, 2022).

No caso de surgimento de novos empreendimentos, a partir de outros empreendimentos já concebidos, dá-se devido a existência de empreendedores independentes de dentro da organização orientados para a inovação. Estudos têm categorizado isso como arranjo institucional em que a atividade intraempreendedora pode atingir um estágio voltado a desenvolver um novo empreendimento dentro de uma organização existente, com vistas em explorar uma nova oportunidade e criar valor econômico, sendo sujeito a outros desdobramentos ao desenvolvimento do ecossistema empreendedor, ou seja, no incremento de instituições de diferentes tipos de atividade empreendedora que possam estar interligadas ao empreendimento de origem ou competir-se a ele (Ali; Kelley; Levie, 2020; Chowdhury; Audretsch; Belitski, 2018; Fuentelsaz; González; Maícas, 2021; Xie *et al.*, 2021).

Nos estudos de Olugbola (2017), as etapas da criação de uma *startup* começam com a descoberta dos motivos, ou compromissos, de por que um negócio deve ser criado, ou seja, inovado, para que assim possa ingressar ao mercado. Após adquirir tais motivos, o próximo passo é estabelecer a ideia para concepção de determinado produto ou serviço que se pretenda ofertar e seus efeitos sustentáveis em seu entorno, ou seja, aquilo que principia a validade e motivação em empreender. Em sequência, deve-se procurar os recursos necessários, como materiais, fornecedores e estruturação de capital que conceda financiamentos. Por último, deve-se realizar o plano e monitorá-lo, constituindo uma rede profissional para sustentar o empreendimento. O autor, portanto, orienta quatro componentes básicos para ingressar ao mercado: a) ideia; b) motivação; c) recursos; d) habilidade.

Entende-se que, a idealização diz respeito a melhor forma de se fazer, operar, produzir, inovar, melhorar, ou diferenciar-se, e por mais que esteja onipresente num empreendimento caracterizando-o sob indícios do intraempreendedorismo, não representa o único fator condicionante para empreender de maneira exógena, ou seja, criar/inovar para fora da empresa. Dessa maneira, a ideia é apenas uma das etapas na constituição de um novo empreendimento, sendo então necessária outras etapas que promovam o aprender a empreender admitindo a existência de um ambiente institucional. A *startup*, segundo

Olugbola (2017), condiciona o caminho para que a ideia se efetive e viabilize a determinação de um negócio.

O intraempreendedor que deseja romper-se com a empresa e iniciar sua atividade como *startup*, precisa notar se o ambiente institucional se encontra favorável. Pois, mercado viável, não se limita apenas à ideia concebida, mas ao ambiente em si, e neste deve ser ponderado fatores institucionais. Além do mais, não apenas à aceitação do público consumidor, face à proposta que se pretende. Há fatores extrínsecos ao negócio, que se faz presente e é condição para sua realização. Esse parêntese, está sendo colocado, ao considerar o agente que inova, achar que a ponte para empreender uma *startup* se limita apenas ao público consumidor, como se ali fosse a única via indicativa de viabilidade de mercado. Assim, nessa hipótese de delimitar ideia ao público consumidor, corre-se o risco de não obter sucesso.

Atento a isso, estudos trazidos por Shu *et al.* (2019) revelaram, por exemplo, que o apoio institucional do governo afeta positivamente aspectos relacionados ao intraempreendedorismo como orientação empreendedora e renovação estratégica. O governo pode tanto oferecer apoio e incentivos, como também colocar restrições normativas para se estabelecer um negócio. Logo, empreender para fora (exo) a partir do intraempreendedorismo, adotando como percurso a constituição de uma *startup*, é o caminho seguro, contudo, precisa certificar-se de que parâmetros mercadológicos (ambiente institucional) estejam sendo efetivamente conhecidos.

Sob essa linha de análise, percebe-se que o intraempreendedorismo, tem uma natureza inovadora mais congruente, ao admitir que o agente que idealiza já se encontra em um negócio concebido e institucionalizado. Mas, se comparado ao intento do agente querer empreender como *startup*, sugere-se que a ideia ou proposta de algum tipo de solução seja impactante para consolidar-se. Porém, uma ideia reluzente e de fácil aceitação ao público consumidor, por mais que se constitua como atributo vantajoso, deve assegurar-se também quanto a viabilidade do ambiente institucional, para que assim o contexto se converta em oportunidades empreendedoras promissoras.

Apresentar-se pronto para lançar o próprio empreendimento envolve, portanto, características que a empresa no seu estágio inicial incumbe em observar. Projetos intraempreendedores que vislumbram tornar-se independentes, ou seja, externar-se como negócio, perpassam por características ambientais que devem ser notadas. Há, portanto, determinados cuidados, sobretudo nos casos de um empreendimento em estágio inicial (*startup*).

O agente que decide empreender, dissociando-se de um negócio em que intraempreendia, traz consigo experiências em inovação, criatividade,

desenvoltura e adaptabilidade, como alguns dos requisitos hábeis e qualidades essenciais. Cabendo apenas a ele o exercício em estabelecer competências e escanear adequadamente os atores do ambiente institucional (mercado), para suas estratégias e decisões serem assertivas.

Outro ponto interessante a destacar, decorrente dos estudos de Montiel-Campos (2018), é que uma vez ciente de que o intraempreendedor pode eclodir como novo empreendedor, uma elevação nos estímulos intraempreendedor gera alerta empreendedor dos demais funcionários. Daí, há inúmeras análises a progredir, ao ponto de investigar se a saída é benéfica ao empreendimento de origem (aquele que estimulou o intraempreendedorismo), no sentido de reflexos aos demais funcionários internos, custos, logística, necessidade de capital de giro, qualidade, entre outros. Outra preocupação que também ressalta, são os riscos competitivos, em que, por exemplo, a *startup* passa a ser concessionária de retroalimentação e transferência tecnológica para as empresas concorrentes daquelas de onde originaram.

Nesse aspecto, a gestão do capital humano é elemento fundamental para sanear quaisquer possibilidades de tornar o negócio matriz (ambiente onde o agente empreende e intraempreende) vulnerável. Do contrário, se o agente que irá empreender de modo independente, ou seja, constituindo sua *startup*, não tiver sido conduzido como fator estratégico pelo empreendimento que o gerou, possivelmente os conhecimentos e habilidades específicas adquiridas por meio do intraempreendedorismo ao longo do percurso que foi capitalizado na empresa "genitora", irá proporcionar caminhos para uma base sólida e fortalecimento de novos competidores ou aos competidores já existentes.

De toda forma, o agente que decide iniciar seu negócio, tendo ao longo de sua carreira recebido ou autoimplementado injeções intraempreendedoras, torna-se, portanto, novo empreendedor independente, sendo muitas vezes iniciado como *startup*. Esse fato, tem ganhado uma denominação notada em alguns estudos, visto que tem sido recorrente, sobretudo em empresas voltadas a tecnologia, sob termo de *spin-off* (Bogatyreva; Laskova; Osiyevskyy, 2022; Fryges; Wright, 2014; Phan *et al.*, 2009; Vaznyte; Andries; Demeulemeester, 2020).

Perceba então que, temos dois termos bastantes usuais e associados ao ato de empreender, e precisa ser diferenciado: *spin-off* e *startup*. O primeiro, diz respeito ao lançamento de um produto ou negócio a partir de uma empresa já existente, que é aquela que a gerou, ou seja, o agente decide conceber um negócio com apenas o atributo do conhecimento incorporado e pretenso a empreender. Já a *startup* tem a ver com o modelo de negócio, cuja ideia originária em si sob o desejo de empreender pode até configurar como *spin-off* se constituinte do modelo. A *startup* pavimenta caminhos para que atributos mercadológicos, e até mesmo de captura e formação de estrutura de capital,

possam ser conhecidos e alocados, daí a ideia de ser escalável. Logo, a *spin-off* é um componente que conduz ideias inovadoras e que subsidia um novo negócio, devendo este ser projetado como uma *startup*, sobretudo aos agentes que não operam com negócios, para que ele possa ganhar maturidade e lançar-se ao mercado.

Embora seja componente para *startup*, o que tem sido constatado são *spin-offs* lançando-se para o mercado, uma vez havendo como guia a empresa que a originou, podendo ela estar inclusive propondo *spin-off* de modo estratégico. A ideia estratégica normalmente encontrada é expandir-se sem envolver o negócio principal, já que o conceito e o escaneamento mercadológico são etapas conhecidas pela empresa matriz. Isso, de certa maneira, revela-se como uma estratégia em lançar uma nova ideia para o mercado não associando identidades patrocinadoras (empresa matriz) para o novo empreendimento, em que muitas vezes se pretende experimentar um novo projeto. Logo, é uma maneira que empresas têm encontrado para inovar e testar ideias.

Veja que *spin-off* tem uma analogia muito aproximada com aquele intraempreendedor que deseja se tornar independente e ter seu próprio negócio, como também é elemento estratégico para a organização que a origina. Estratégico, pois uma empresa, sobretudo sensível ao segmento de tecnologia, tem consigo produtos de grande valor agregado, e por razões diversas, como obstáculos ou preservar identidade e mercado, busca maneiras de alocar no seu portfólio um novo produto. Nesse sentido, por herdar condições estruturais da empresa que a patrocina em lançar-se para o mercado, tornando-se, portanto, *spin-off*, oferece condições estratégicas em testar produtos e reações mercadológicas, preservando as características da empresa "genitora".

O que é importante destacar, é que nem sempre uma *spin-off* atribui traços intraempreendedores, pois sua essência é mais estratégica do que prover ao mercado um novo empreendedor independente. Ou seja, não é garantido que a *spin-off* tenha como requisito o agente criador e detentor da ideia que deseja empreender. Desta maneira, não podemos associar diretamente o entendimento de *spin-off* como um novo empreendimento oriundo do intraempreendedorismo. Até é concebido como novo empreendimento por propor algo novo para o mercado experimentar, mas o fato de ali não garantir a presença do agente detentor da ideia, procedente do intraempreendedorismo na empresa matriz, nos remete a tomar tal cuidado.

Ou seja, o intraempreendedor que decide empreender de maneira autônoma (independente) não herda um ordenamento decisório e estratégico de um determinado modelo de negócio com finalidade de experimentações. Sua iniciativa busca sempre ser assertiva à consolidação de negócio daquilo que ele

traz consigo em inovações, daí o intuito de que sua autonomia perpasse por estágios do empreendimento, tomando a *startup* como percurso desejado.

As *spin-offs* não são plenamente autônomas, pois muitas vezes fazem parte de estruturas corporativas existentes, e essa dependência as coloca à frente das *startups*, pois sua atividade empreendedora, que geralmente são baseadas em tecnologias com alto potencial de comercialização, já estão assentadas sobre estrutura mercadológica e orientadas para o cliente. Além do mais, elas atribuem recursos que potencializam a viabilidade desejada. Logo, seja via *spin-off* ou *startup* o intraempreendedorismo desperta intenções empreendedoras, sendo as *startups* dirigidas pelo agente detentor e promotor da criação, que é quem dispõe do acúmulo do conhecimento. Isso não significa que as *spin-offs* não possuam o conhecimento ou *insights* para criação, pois nesse caso os agentes são atores conduzidos estrategicamente sob um modelo de negócio já existente e quem as patrocina com recursos e suporte mercadológico.

Para Bogatyreva, Laskova e Osiyevskyy (2022), as *startups* constituem como maior desafio o desprender para empreender, logo, a imersão no contexto institucional prevalece como fator crucial para o sucesso e a trajetória empreendedora individual. Daí o fato das *spin-off* caracterizarem-se com uma certa vantagem, por poder contar com o apoio ou suporte institucional (empresa matriz, de origem ou existente) e ainda por conhecerem o ambiente ou ecossistema mercadológico.

Como já pode ser percebido, as *spin-offs* têm certa vantagem em revelar novos empreendedores, uma vez que, tem sua origem a partir de outra que está em operação oferecendo todo suporte necessário. O conhecimento propositivo para testagem de um novo produto no mercado não é o único elemento constitutivo de suporte. Há, por exemplo, o aporte de recursos em que o novo estabelecimento consegue contar com uma estrutura de capital com financiamento da empresa existente, o que possibilitará alavancar as bases do projeto idealizado. Outro mais, pode haver uma transição gradual, até tornarem-se independentes, sob um time que a melhor favoreça, quando há, por exemplo, circunstâncias de crise econômica, a qual poderia colocá-las em risco.

Mas, *spin-offs* têm suas desvantagens, pois exigem da empresa matriz (empresa de origem ou mãe), esforços na retenção de talentos, de modo a não oportunizar que seus agentes (colaboradores) mais criativos saiam em busca de novos projetos, podendo até mesmo tornar-se concorrentes. Ou seja, correndo o risco de a criatura tornar-se maior que o criador.

O agente (colaborador) detentor do conhecimento e propositor de ideias e inovações, ao decidir empreender novos negócios, dependerá das circunstâncias ambientais e de fontes externas de financiamento para promover o crescimento (Cavallo *et al.*, 2019). Iniciativas inovadoras, como exemplo, no

segmento digital, por meio das *startups*, trabalham na validação de seu modelo de negócio, sabendo que para alcançar viabilidade há uma vasta gama de condições, até então propositivas, como aquelas sob o aspecto mercadológico (neste contempla-se o econômico), bem como o comportamental, em que há, por exemplo, fatores de personalidade que influenciam a capacidade e a vontade de cada agente empreender (Shu *et al.*, 2019).

Nessa perspectiva condicional em empreender tendo como meio de travessia a *startup*, admitindo ser essa a forma de tornar o percurso mais seguro, sobretudo àquele agente cuja habilidade inata limita-se à criação, despertou-se então a atenção nos estudos apontados por Lima *et al.* (2021), os quais demonstraram os possíveis riscos inerentes à atividade antes da decisão por investir ou empreender, atentando-se para: produto (p.ex., patente/inovação); mercado (p.ex., tamanho/dinâmica); empreendedor (p.ex., experiência/comprometimento); finanças (p.ex., rentabilidade/liquidez); investimentos (p.ex., capital próprio/terceiros); *accountability* (p.ex., responsabilidades/formalidades contratuais).

Outras várias características ou atributos são também circunstanciadas para o sucesso em empreender, em que alguns estudos consideram a frequência com que seus agentes iniciam negócios e a qualidade de seus esforços (Anokhin; Wincent, 2012; Suntornpithug; Suntornpithug, 2008). Evidenciaram ainda que, os agentes empreendedores criam negócios quantas vezes for necessário, independente do segmento, porém, a partir de oportunidades de mercado recém-percebidas, na tentativa de propor produtos e serviços exclusivos e inovadores aos clientes.

Perceba, portanto, que há duas maneiras de observar o empreendedorismo independente, ou proveniente do intraempreendedorismo, são eles: i) empreendedorismo inovador; ii) empreendedorismo orientado por oportunidades. Essas duas maneiras de observar, não significa que o agente empreendedor sendo estritamente inovador, não esteja orientado por oportunidades. Ou seja, uma maneira não anularia a outra, pois ambos atribuem essas tais características que são miscelâneas (coexistentes) a ambos, e o que vale destacar é qual prevalece. No caso, por exemplo, do agente colaborador com larga vivência, acúmulo de conhecimento e estímulos intraempreendedor, e que venha decidir empreender com sua ideia inovadora, e decidindo atuar no segmento digital, certamente terá traços que o identifique mais como empreendedor inovador, sendo esta a característica que mais irá prevalecer, e isso não esvazia em estar orientado a oportunidades.

De uma perspectiva de custo de oportunidade, os empreendedores têm mais incentivo para operar em um contexto inovador. Por isso que as empresas já estabelecidas são mais propensas a dirigir esforços intraempreendedores à

atividade inovadora, buscando reter agentes criadores, já que esses são chaves para a manutenção do diferencial competitivo. Porém, isso não impede o agente decidir encorajar-se ao empreendedorismo sendo o proprietário do negócio.

Noutra perspectiva do empreendedorismo avalia-se que, por estar influenciado pelas condições do ambiente, este exerce uma função social. Daí a relevância de considerar as iniciativas que estejam voltadas para o mercado e que sejam diferenciadas e, portanto, inovadoras. Isso reforça o entendimento de que os empreendedores em estágio inicial (*startups*), devem ater-se a motivações voltadas para oportunidades de mercado e serem inovadoras, no sentido de oferecer ao mercado algo novo que geralmente não é oferecido pelos concorrentes.

É possível notar até então, como o empreendedorismo se origina e como ele assume múltiplas formas e produz diversos resultados. Nesse caso, o que estamos tentando elucidar, até o momento, são as fronteiras do empreender tendo como lastro o intraempreender. E, claro, levando em consideração o ambiente institucional e não apenas o comportamento ou ensejo do agente. Nesse sentido, outras fronteiras que poderíamos destacar são as diferentes influências institucionais que interferem no impulsionamento do novo negócio, como o caso do tamanho do governo, na qual estudos têm enfatizado que grandes setores governamentais tendem a dar menos apoio às *startups* (Aidis; Estrin; Mickiewicz, 2010). Outro fator que interfere em taxas mais baixas de criação de *startups* também tem sido associado a um maior nível de regulamentação dos negócios, complexidades nos sistemas jurídicos, nos procedimentos administrativos e no acesso ao crédito (Bosma *et al.*, 2018; Castaño; Méndez; Galindo, 2016). Além disso, há ainda os aspectos tributários elevados (Darnihamedani *et al.*, 2018).

Tais fronteiras podem não dissuadir potenciais empreendedores, mesmo sob fatores com alta regulamentação ou carga tributária, uma vez percebido pelos agentes inovadores de que a ideia é viável e atrativa ao mercado. O que precisa ser observado ainda sobre o ambiente institucional é a conjuntura econômica em que a *startup* pretende atuar, pois há locais em que elas têm sido bem recebidas devido à capacidade de oferecer oportunidades de emprego à medida que um país, cidade, região (local) se desenvolve.

Por outro lado, em locais cuja conjuntura econômica margeia alto desenvolvimento, a inserção de um novo empreendimento, mesmo sendo uma *startup*, é visto como um negócio substituto e concorrencial, sendo em algumas economias visto também como uma maneira de frear o crescimento econômico, e é onde surge uma série de barreiras ou fronteiras sendo constituídas. Isso nos demonstra que, é importante conhecer o terreno conjuntural da economia, ou

ambiente institucional, de modo a driblar e saber ativar forças que possam ser propulsoras ao negócio a empreender.

Assim, o ato de reconhecer o ambiente institucional e todos os elementos que o contornam, representa uma forma do agente que irá empreender orientar-se. Dessa maneira, não se mobilizando unicamente ao oportunismo daquilo que se concebe como algo inovador a ser projetado para o mercado. É necessário, portanto, decifrar ineficiências ou lacunas do mercado, ou seja, interpretar o ambiente institucional, configurando o percurso do agente empreendedor que pretende iniciar seu negócio. Logo, não basta criar ou despertar novas necessidades nos consumidores, é preciso compreender cada elemento constitutivo do ambiente institucional.

As *startups* têm sido o meio com que muitos agentes intraempreendedores recorrem para empreender e conquistar sua autonomia e, portanto, lançar-se para o mercado com sua ideia criativa. Isso faz com que elas sejam reconhecidas como organizações inovadoras, baseada em exclusividade competitiva e de novidades para o mercado. Quando se trata de *startup* com característica inovadora, sobretudo aquelas que promovem algo disruptivo, sua barreira é amena ou mesmo inexistente, indiferente da conjuntura econômica, dada sua raridade, a inovação tem sido intimamente associada como fortalecimento a diversas partes interessadas (inclusive político) por visar o aumento do crescimento econômico por meio da inovação. Ou seja, uma *startup* que tem propósitos inovadores, em especial disruptivos, o ambiente institucional é mais favorável.

Vale destacar a existência de instituições promotoras de inovações, sejam elas públicas ou privadas, como as universidades com seus centros de pesquisas. Isso tem motivado o surgimento de muitos empreendedores não só por aqueles que já empreendiam dentro das empresas, como outros oriundos de centros de pesquisas. Estudos empíricos revelaram que investimentos em pesquisa e desenvolvimento (público ou privado), constituído de patentes, concentração econômica, políticas públicas pró-concorrência e mobilidade da mão de obra, estão positivamente associados à taxa de formação de novas empresas (Ali; Kelley; Levie, 2020; Choi; Phan, 2012; Nicholls; Murdock, 2012).

Levando em conta as empresas iniciantes, provenientes de ações intraempreendedoras, cujo percurso por mais que seja via *startups* – essas, se contarem com o apoio das empresas que as originaram (matriz), ou instituições, possivelmente irão se sobressair competitivamente, uma vez que, elas dispõem de relacionamentos com parceiros-chave da cadeia de valor capazes de cooperar com suas operações e soluções organizacionais, além do que, pode contar ainda com ajuda ao alinhamento com o ambiente institucional.

Partir do intraempreendedorismo para o empreendedorismo tendo como intermediário a *startup*, nos faz retomar a importância do intraempreender na organização de origem (matriz). Lembrando que Pinchot (1985), que foi quem cunhou o termo intraempreendedorismo, já chamava a atenção para o fato do intraempreendedor criar ações empreendedoras eficazes e economicamente viáveis na empresa onde atua, capaz de impulsionar seus produtos ou processos. O que se pretende então compreender, é que intraempreender não restringe o empreender para si, se Pinchot deflagrou a existência de tal indivíduo na organização, esse é passível também de se desbravar para uma iniciativa empreendedora fora da empresa onde atua como funcionário, sendo a *startup* uma das opções para maturar ideias criativas e viabilizar o negócio.

Muito embora o termo empreendedorismo tenha sido idealizado e prontamente aceito no meio acadêmico e organizacional, faz-se valer que ele já era ensaiado sobre vários outros entendimentos como empreendedorismo corporativo, que é a mesma coisa que empreender dentro da empresa. Nesse sentido, é importante destacar que seu significado já havia transitado por grandes estudiosos como Schumpeter, a qual já reconhecia que "tanto os empresários quanto os funcionários podem se comportar de maneira empreendedora" (Schumpeter, 1934, p. 74-75), mas, até então o termo intraempreendedorismo não existia, e sendo Pinchot o pioneiro por ter lavrado em sua obra "Intraempreendedorismo: por que você não precisa deixar a corporação para se tornar um empreendedor".

Uma vez resgatando tal entendimento acerca da origem terminológica, e agora associando ao contexto inovador na atividade empreendedora, estudos realizados por Ali, Kelley e Levie (2020) mostraram que os agentes empreendedores que inovam via *startup* prosperam sob condições de ambiente institucional que proporcione maior qualidade e eficiência de mercado. Suas análises versavam sobre os indivíduos, e não no nível da empresa, e para eles a migração do intraempreendedorismo para o empreendedorismo permite aplicar a teoria institucional sob a perspectiva do custo de oportunidade, de modo que diferentes formas de empreender estão associadas a diferentes condições institucionais relevantes. Ou seja, o ambiente institucional dita o custo de oportunidade à decisão em empreender.

Presumir que um ambiente propício para inovação produza *startups* inovadoras é sabido. Porém, não se sabe ainda qual opção é mais relevante para os agentes empreendedores: inovar dentro de uma organização (intraempreendedorismo), sem ter que avalizar o ambiente institucional; ou, aventurar por conta própria iniciando um novo negócio. Perceba que tal dilema induz à ideia de custo de oportunidade, na qual o agente opta por empreender para si ou permanecer intraempreendendo para a empresa onde atua, na

condição de que irá preservar seu emprego por aquilo que o remunera. Em outras palavras, ou o agente decide permanecer como empregado, do contrário tem a opção em arriscar constituindo seu próprio negócio, desde que o rendimento desse negócio seja mais vantajoso. Ambas as decisões lidam com o ato de empreender, uma vez que, o agente está sob condições de criação de algo, que se propõe ofertar para o mercado. Como parâmetro de análise de custo de oportunidade, depara-se entre sentir-se confortável com aquilo que lhe é remunerado ou arriscar-se por retornos mais vantajosos vindos do mercado.

Empresas que se encontram em mercado competitivo, independente da atividade econômica de atuação, tem como alternativa atrair, capacitar e gerar mecanismos de estímulos à formação de mentalidades empreendedoras de seus colaboradores. Tal prática tende a ser cada vez mais constatada como forma das empresas diferenciarem-se e alcançarem vantagem competitiva. Isso, não se limita apenas à criação de um produto com características inovadoras, mas também no modo de operacionalizá-lo, fabricá-lo, nos processos, na gestão e serviços envolvidos. Assim, em todo ato de entrega de produto ou serviço ao cliente, configura o elemento criativo ao toque do empreendedorismo de um agente como se ele vislumbrasse ações para si.

Certamente o gesto intraempreendedor constitui-se de senso de pertencimento e comprometimento ao negócio. Deixar de intraempreender para outro, encorajando-se a um novo empreendimento para si, decorreria com mais veemência se o custo de oportunidade, mercado competitivo, ambiente institucional e mentalidade intraempreendedora convergissem ao mesmo tempo. De toda forma, o agente também se depararia por arriscar retornos e direcionar-se para o mercado, sendo as *startups* um canal de realização empreendedora. Perceba, que o empreendedorismo pode se expressar não apenas de dentro das organizações, mas também via *startups* (para fora), onde então estarão associados às condições do ambiente institucional (empresa e mercado). Nessa perspectiva, admite-se que o empreendedorismo renasce e exerce nova função social influenciada sob condições do ambiente.

Sob ponto de vista de empreender para fora (*exo*) a partir do intraempreendedorismo, por meio das *startups*, há que conceber duas motivações mediadoras: uma voltada para oportunidades identificadas em um mercado; e, outra em que os agentes inovadores visam colocar no mercado algo novo que geralmente não é oferecido pelos concorrentes. Ambas as motivações derivam do intraempreendedorismo, cujo encorajamento para o mercado as posicionam conforme as circunstâncias ambientais, podendo inclusive tratar-se de motivações em que o empreendedor identifique a oportunidade e tenha interesse em empreender algo novo.

Destaco novamente a relevância do ambiente institucional (consequentemente o mercadológico, uma vez que esse elemento é contido no ambiente institucional), dado a importância da compreensão de como o empreendedorismo se estrutura e irá originar-se e assumir múltiplas formas, sendo o intraempreendedorismo um atributo substancial na facilitação do processo para o início do negócio.

Nesse sentido, os estudos de Bogatyreva, Laskova e Osiyevskyy (2022) traçam uma analogia entre intraempreendedorismo e atividade de *startup* de alto impacto, cuja barreira não seja tão distante quanto às suas distinções e possibilidades, desde que o ideal em inovar seja claro e viável ao mercado, especialmente para empresas do segmento de tecnologia digital, por exemplo. Essas possuem características que se assemelham dada a necessidade intensiva por melhorias e inovações.

Podemos então apontar que todos esses vetores de possibilidade, seja empreendendo ou intraempreendendo, têm sido assistidos com muita veemência no segmento digital, pois as tecnologias digitais são hoje uma parte inata de novas ideias ou de jornadas de desenvolvimento e difusão (Nambisan *et al.*, 2017; Vassilakopoulou; Grisot, 2020). O empreendedorismo digital reconhece que o papel das tecnologias digitais ocasiona interação com os processos empresariais, desenvolvendo novas conceituações e mudando as formas de lidar com a incerteza. Isto significa que, intraempreender em serviços ligados a tecnologias digitais, no que compete a processos ou ao melhor fazer, é uma maneira de inovar concretizando ideias por promover impacto de mudanças no ambiente com opções de resposta bem-sucedida.

Nesse segmento de tecnologias digitais as oportunidades para empreender ou intraempreender são recorrentes em curto espaço de tempo. Inúmeras são as possibilidades nesse segmento, como exemplos, os serviços eletrônicos em: games, hospitais, plataformas educacionais, plataformas *web*, *softwares*, etc. No intraempreendedorismo digital, o que se pretende é obter novidades para as organizações estabelecidas, como uma jornada contínua e necessária, cujas injeções em investimentos como bens de capital humano configurasse estímulos indispensáveis, admitindo ser esse o modo de alavancar um ambiente favorável para o negócio (empresa), mesmo sob condições de incertezas.

Saltar do intraempreendedorismo para o empreendedorismo digital, encarando o mercado sob o compromisso com a novidade, como qualquer outro empreendedor, representa lançar-se para fora do ambiente organizacional "genitor". Esse segmento (empreendedorismo digital), constitui-se de artefatos tecnológicos de maior aceitabilidade com contínua transformações e inovações, envolvendo tecnologia que exauri ou deprecia rapidamente. Muitos

empreendedores oriundos de ações intraempreendedoras nesse segmento vêm experimentado por meio de *startups* aventurar-se ao pragmatismo do mercado.

A Google, é um bom exemplo para elucidarmos o intraempreendedorismo despertado entre os colaboradores como forma de promover e acelerar o processo de inovação contínua num mercado competitivo e globalizado. Os colaboradores contam com um ambiente organizacional propenso a incentivos e estímulos para explorarem suas ideias criando algo novo ou diferenciado. Despertando, de certa maneira, a habilidade empreendedora dentro da empresa, valorizando a criatividade e soluções que surgem no ambiente interno. Dentro dessa filosofia de liberdade para empreender dentro da Google que o engenheiro Paul Buchheit exerceu com autonomia e criatividade em solucionar um problema relacionado a fluxos de informações com os e-mails. Em 2001, ele desafiou-se em propor algo que viesse facilitar a comunicabilidade interna na Google, com uma tecnologia que oferecesse capacidade de armazenagem e velocidade nos fluxos de informações dos e-mails corporativos. Em 2004 sua ideia ganhou projeção fora da empresa e foi proposto o Gmail. Essa história reservamos para apresentá-los numa seção à parte, a seguir.

3. Do intraempreendedorismo ao empreendedorismo: caso Gmail

Paul Buchheit, criador do Gmail, nasceu no dia 07 de novembro de 1977 em Webster, Nova York, Estados Unidos, cidade com cerca de 45 mil habitantes em 2018. Ingressou em 1995 na Case Western Reserve University em Cleveland, Ohio, onde formou-se em engenharia de computação.

Figura 2 — Paul Buchheit e a logomarca do Gmail
Fonte: timetoast.com; google.com.

Em 1998, após a formatura, Paul mudou-se para o Vale do Silício, que é um polo tecnológico instalado em uma área de mais de 600 km², localizada ao norte da cidade californiana de San Francisco, abrangendo como principais cidades Palo Alto, São Francisco, Santa Clara e São José, onde concentram várias empresas de alta tecnologia, sobretudo, no desenvolvimento de circuitos eletrônicos, e informática. Nessa região enviou vários currículos e nesse mesmo ano de 1998 conseguiu um emprego na Intel Corporation que fica em Santa Clara. Mas, ele queria trabalhar com tecnologia de programação envolvendo Linux em *startups*, continuou então enviando currículo e em 1999 conseguiu iniciar na *startup* Google.

A Google atua com foco em tecnologia de mecanismo de pesquisa, publicidade on-line, computação em nuvem, *software* de computador, computação quântica, comércio eletrônico, inteligência artificial e eletrônicos de consumo, hospeda e desenvolve uma série de produtos e serviços ancorados em plataformas eletrônicas, entre outros. Foi fundada por Larry Page e Sergey Brin, em 04 de setembro de 1998, na cidade de Menlo Park, na Califórnia, costa oeste dos Estados Unidos.

Paul tornou-se o 23º funcionário do Google, onde ficou por 7 anos e criou o Gmail. Ele já tinha certa experiência na criação de serviços de webmails ao trabalhar na área durante os anos 1990 por meio de projetos na faculdade onde estudava. Foi então, que no ano de 2001 principia resultados do intraempreendedorismo na Google ao estimular e propiciar autonomia à criação daquilo que ela conjuntamente acreditava com Paul, com o desenvolvimento de um serviço de mensagens eletrônicas a ser utilizado internamente entre funcionários da empresa. A ideia era de que os funcionários não precisavam entrar naquele determinado *desktop* onde havia o aplicativo para verificar seus e-mails, bem como romper com limitações de capacidade de armazenamento e velocidade de envio. A proposta de solução era de que pudesse ser então *on-line*, com acesso em qualquer equipamento em qualquer lugar, com ampla capacidade de armazenagem e velocidade no envio com emprego de tecnologias avançadas, em especial do AJAX (Synchronous JavaScript e XML - permite enviar e receber informações em uma variedade de formatos, possibilitando maior interatividade, velocidade de processamento e praticidade), ou seja, uma forma de aplicar JavaScript, proporcionando ao Gmail velocidade no tráfego das informações.

Vários ensaios surgiram, até que a inovação e a proposta para uso interno na empresa fossem implementadas. No seu primeiro protótipo foi possível ao Paul testar até que conseguisse acessar seu próprio e-mail como mecanismo de indexação ao Google. Já numa segunda versão, o protótipo possibilitava acesso a e-mails de modo automático e independente, sem necessidade de um

aplicativo instalado em um *desktop*. O terceiro protótipo permitia que as pessoas respondessem a e-mails e, mesmo com muitas iterações existentes, inclusive com arquivos anexados, era possível assegurar capacidade ampla de armazenagem e envio ou troca de mensagens remotas entre os colegas na empresa.

Não obstante, ele observou, também, outras principais plataformas de e-mail existentes no mercado – na época, Yahoo Mail e Hotmail – e listou as principais deficiências deles: capacidade de armazenamento das mensagens, que também era um gargalo, pois obrigava usuários a ter que apagar e-mails recorrentemente, sob risco de perda de mensagens, devendo então eliminar e-mails antigos ao atingir determinado limite de espaço oferecido; a interface geralmente era confusa e lenta; e, havia ainda o uso de linguagens defasadas de programação.

Foi quando então surgiu seu próximo desafio, tornar aquilo que havia sido possível inovar aos colaboradores da Google, agora para todos os demais usuários externos, já que as reclamações dos usuários externos se assemelhavam aos colaboradores internos, em que a capacidade de armazenagem era o principal desafio, pois perdiam muito tempo tentando procurar e arquivar e-mails para se manter atualizado ou ter que apagar constantemente mensagens para não atingir o limite de 2 MB, bem como ter impedimentos de anexar arquivos que comprometesse a armazenagem, recebimento e envio. A inovação proposta inicialmente por Paul era então oferecer e-mail grátis, com capacidade de armazenagem de 1GB (500 vezes maior que Hotmail). Ao contrário da maioria dos e-mails existentes no mercado, o Gmail oferece ainda um campo de pesquisa por meio de palavras-chave, permitindo aos usuários encontrar e-mails ou contatos rapidamente, sendo esse um complemento dentre o seu principal diferencial relacionado à capacidade de armazenamento possibilitando manter e-mails antigos sem excluí-lo.

Esse serviço visava preocupações com monetização, forma de remunerar-se, de maneira sútil já desde o início, na finalidade de não bombardear o usuário com publicidade. Decidiu-se usar seus próprios conteúdos dos e-mails para oferecer publicidade relacionada de modo não muito agressivo e carregado. Outra característica interessante oferecida era a segurança quanto a serviços gratuitos com antivírus no tráfego das informações.

O Gmail para a comunidade externa foi disponibilizado a partir do dia 1º de abril de 2004. A oferta do Gmail nesse ano, iniciou com mil convites públicos, permitindo depois que cada um convidasse mais duas pessoas, e gradativamente foi expandindo o número de usuários, chegando em 2021 com mais de 1,8 bilhão de usuários, tornando-se o serviço de e-mail mais utilizado do mundo.

O intraempreendedorismo na ocasião para Paul consumia uma dedicação integral ao desenvolvimento de uma ferramenta, o Gmail, como plataforma online a usuários externos, visto que as demais plataformas existentes não apresentavam uma solução saneadora, considerando ainda que ele havia conquistado bons conhecimentos na solução interna de e-mail para os colaboradores da Google. O incentivo ao intraempreendedorismo na Google não era exclusivo ao Paul, a empresa possuía e ainda mantém mecanismos de incentivo aos seus funcionários a dedicarem no mínimo um dia da semana para um projeto pessoal de interesse. Esse novo desenvolvimento com Gmail a usuários externos durou quase 3 anos antes de ser lançado.

Paul contou ainda com a ajuda de Kevin Fox para projetar a interface do Gmail de modo mais visual e funcional. Fox, que também recebeu incentivos da Google para intraempreender, atuou na empresa por quatro anos, e veio posteriormente iniciar sua trajetória de modo autônomo, ou seja, iniciando seu próprio negócio por meio de uma *startup*. Fox cooperou com vários projetos na Google, seja com o Gmail, melhorando a interface do e-mail, como também outras inovações: Google Agenda e o Google Reader 2.0. Tal iniciativa de empreender de modo autônomo também ocorreu com Paul, o qual deixou de ser intraempreendedor e passou a ter seu próprio negócio, também com uma *startup*.

A trajetória de Paul na Google foi por sete anos, e decorrente das oportunidades e liberdades para criar e desenvolver projetos a partir de necessidades internas e externas, ele começou a perceber outras oportunidades para atuar de maneira autônoma. Foi quando então se aposentou da Google, em 2006, e criou uma *startup* em 2007, a FriendFeed, um site que propõe atuar como uma rede social de compartilhamento consolidando as atualizações de diversas mídias sociais, sites de bookmark social, blogs e microblogs, assim como qualquer outro tipo de feed de RSS em tempo real e em um único ambiente. A ideia nesse novo empreendimento, agora como fundador e dono do negócio, logo mobilizou interesse pelo Facebook, quando adquiriu e passou a incorporar a ideia na sua plataforma digital já no ano de 2009. Paul chegou a atuar inclusive no Facebook neste período de 2009 a 2010.

No entanto, logo retornou para a sua trajetória empreendedora, agora numa área mais direcionada a finanças, e não mais voltada à tecnologia diretamente. Sua nova atuação empreendedora passou a ser agora em empresa de investimentos em capital de risco, a Y Combinator, tornando-se um dos sócios. Trata-se de uma empresa aceleradora que realiza aportes de investimentos em *startups* ou empresas iniciantes, concedendo não só financiamentos, mas também consultoria em modelagem de negócios. Ele já vinha exercendo desde 2006 aportes de investimentos em diversas *startups*, e até 2008 já haviam sido investidos cerca de US $1,21 milhões em 32 empresas diferentes. Em 2011, ele

ganhou um prêmio no *The Economist Innovation Awards* na área de Computação e Telecomunicações. Seu patrimônio líquido tem sido avaliado até o ano de 2023 em torno de US $600 milhões.

Podemos então sintetizar no caso de Paul Buchheit a sua ousadia empreendedora já na fase acadêmica. Ele focou conhecimentos na área de troca mensagens, e-mails, e posteriormente foi aventurar-se em uma região de alto valor agregado em tecnologia, o Vale do Silício, e lá suas atuações foram se assentando naquilo que soube fazer de melhor, programação computacional envolvendo e-mails, e a Google que na época era uma empresa iniciante já permitia que seus funcionários tivessem liberdade para criar, sendo esse o mecanismo de estímulo ao intraempreendedorismo. Isso fez, portanto, com que Paul pudesse então ousar com algo que fosse inovador em serviços, criando o Gmail, caracterizando-se como uma inovação inclusive disruptiva, já que a Google tinha como *core business* o oferecimento de uma plataforma para buscas na internet. Sua ideia foi assertiva tanto para as necessidades internas em trocas de e-mails na Google como também para os demais usuários externos. Essa experimentação intraempreendedora encorajou Paul a vir posteriormente a ter seu próprio negócio, tornando-o posteriormente um dos empreendedores na Y Combinator, na área de investimentos em *startups*. Ou seja, essa síntese reluz ao que então discorremos do intraempreendedorimo ao empreendedorismo, sendo a *startup* o meio com que muitos passam a iniciar seu negócio.

Portanto, o senso empreendedor prevaleceu como principal característica diante de um recém-formado, cujo conhecimento tecnológico adquirido e estimulado num ambiente institucional, de modo efetivo e favorável, desde sua formação até como funcionário na Google, conjecturou às suas características intraempreendedoras, as quais permitiram que ele combinasse seus atributos de maneira sinérgica e, eventualmente, se tornasse um empreendedor por meio do lançamento de sua própria *startup*.

4. Considerações Finais

Sabe-se que o empreendedor atribui determinados talentos e possui características como a visionária que o encoraja a assumir riscos. Busca diferenciar-se constantemente por meio de inovações, seja em melhorias ou algo extremamente novo/transformador (disruptivo). Ele é tido como agente independente ou autônomo em suas decisões, já que o risco é por ele assumido, inclusive no processo de criação e desenvolvimento.

Por outro lado, temos o intraempreendedor, este está contido na organização, é o agente na figura de colaborador (funcionário, terceirizado ou fornecedor), que

muitas vezes encontra-se prestando serviço dentro da organização, podendo inclusive ser o próprio empreendedor ao considerarmos, por exemplo, uma coletividade de sócios na empresa onde alguns venham intraempreender. Nesses, é fácil identificar a existência de uma força de trabalho criativa, uma espécie de engenhosidade viva no dia a dia da organização, promovida por esses agentes.

Outro detalhe merecidamente a considerar, é que dificilmente irá encontrar-se alguma empresa anunciando vaga de emprego especificamente para contratar intraempreendedores, mas o que se espera na organização é sua existência, percebida e desejada diretamente ou indiretamente. Uma maneira de identificar potenciais intraempreendedores dentro da empresa é reconhecer a existência de funcionários que estão sempre sugerindo novas ideias, senso de pertencimento, comprometidos, fazendo perguntas sobre como a empresa opera e acompanhando colegas de trabalho para aprender mais.

Foi possível notar ao longo do capítulo que são agentes que trazem consigo o intuito em inovar e melhorar suas funções, a qualidade do trabalho e, às vezes, arrisca propondo algo radical diferenciado em produto, serviço ou processos. Observou-se que as habilidades são semelhantes à do empreendedor, incluindo senso de liderança, inovação e adaptabilidade. O detalhe que os diferenciam, é que o intraempreendedor não é pressionado a assumir o risco financeiro associado ao negócio, daí seu custo de oportunidade dá-se pela opção em ser remunerado e estimulado naquilo que faz. Como ponto de indagação sucessiva é importante considerarmos neste capítulo, a seguinte problemática: que mecanismos de estímulos ou meios compensatórios a empresa tem em despertar, manter ou aprimorar esse agente intraempreendedor na organização?

O que identificamos primeiramente é o quão o agente intraempreendedor é importante para manter a empresa sempre inovando e gerando diferenciais competitivos para o mercado. Em seguida, sabe-se que o fruto desses agentes intraempreendedores é gerar ideias, as quais muitas vezes iniciam com a busca por melhorar as condições de seu trabalho, ou seja, irão cooperar com ideias novas melhorando processos laborais ou produtivos, gerando, portanto, produtividade que pode inclusive implicar em economicidade. Outro aspecto é que os agentes intraempreendedores não têm medo de propor e modificar o ambiente organizacional, sobretudo em procurar novas maneiras de mudar a forma em como seu local de trabalho deva ser operado, na finalidade inclusive de propor algo extremamente inovador e disruptivo. Por fim, destacamos que são agentes que trabalham por prazer, motivados e se sentem estimulados só pelo fato de serem desafiados com novos projetos propostos ou a eles colocados.

Assim, assumimos o entendimento de que o intraempreendedor age como um empreendedor, só que dentro de uma empresa já estabelecida. Sua criação é livre de risco e estimulada sob ponto de vista do negócio, tomando como custo de oportunidade a remuneração a ele auferida. O risco acaba sendo assumido pelo empreendedor do negócio, acerca de determinada ideia que ele assume incentivar apresentada pelo intraempreendedor. O risco instala-se no gasto da realização de determinada ideia em um projeto que esteja sendo executado, ou mesmo com o risco mercadológico.

O intraempreendedor vê com satisfação a existência de mecanismos de estímulos e a viabilidade da ideia sendo efetivamente empregada e aceita pelo dono (empreendedor) do negócio, sendo este seu principal retorno e subsídio para novos estímulos que os desafiarão. Por outro lado, o empreendedor espera aumentar seus resultados financeiros (lucros), participação de mercado ou mesmo sob ponto de vista de agregação de riqueza (valor econômico incorporado, que não muitas vezes necessitam ser expressos como elevação nos lucros).

Além dos riscos com custos e mercadológicos assumidos pelos empreendedores, outra consideração relevante é que a estrutura ou recursos são fornecidos aos intraempreendedores, de modo que eles não estejam partindo do zero e arriscando seu próprio dinheiro. Entretanto, a motivação e ideação é inata e intrínseca a eles. A empresa pode inclusive ter políticas de capacitação que ao longo do exercício funcional soma-se às motivações próprias do agente intraempreendedor para que ele as desempenhe na empresa.

Sob esses aspectos, é que podemos então compreender melhor o empreendedorismo corporativo, com a presença desses agentes criadores e propositores de ideias novas – intraempreendedores. A partir deste *status* intraempreendedor, se desejado pelo agente colaborador em buscar seu próprio negócio, ou seja, empreender levando consigo seu conhecimento inovador, como principal trunfo para lançar-se ao mercado, necessitará penetrar no ambiente institucional. Embora tenha o elemento conhecimento que o favoreça com inovações, sobretudo tecnológicas, esse muitas vezes não é o suficiente para encarar um ambiente institucional (mercadológico), onde muitos outros aparatos organizacionais se fazem necessários, como: metas estabelecidas de faturamento, funcionários, caixa, estrutura organizacional, processos produtivos, ações governamentais, relações com entidades financeiras estabelecidas, entre outros. Ou seja, tudo o que uma empresa iniciante ainda não tem consolidado e coexiste no ambiente institucional e, por esse motivo, a importância da travessia empreendedora por meio das *startups*.

Isto posto, empreender via *startup*, partindo da experimentação intraempreendedora onde antes havia meios de criar valor com novas ideias sem sentir o risco do negócio, agora sabe que há o ambiente institucional, contemplando o mercado, onde múltiplas decisões e complexidades exigirão formas de gerir negócios conjuntamente com diversos ativos que são controláveis e demais elementos presentes no ambiente que não são, como as ações governamentais, esses devem se somar à ideia inovadora de modo que se viabilize o empreendimento desejado. O caso Gmail reuniu fatores que se combinaram em instantes concomitantes, em que de um lado o conhecimento se desenvolveu para atender uma necessidade interna e em seguida igualou-se à dos usuários externos, como a melhor forma em operacionalizar a ferramenta de e-mail, cujos esforços ofereceram: velocidade no fluxo das informações, capacidade de armazenagem, segurança e buscas de conteúdos e mensagens com interfaces mais dinâmicas e funcionais, ainda por meio de um site (Google) o qual, inicialmente se apresentava apenas como ferramenta de buscas na internet. Essas inovações partiram do intraempreendedorismo conduzido pelo idealizador do Gmail, Paul Buchheit, vindo futuramente a empreender individualmente, apresentando-se como um dos sócios da Y Combinator, que ora apresenta-se como *startup*, sendo esse o meio com que vem empreendendo como forma de alicerçar-se no ambiente institucional.

Referências

AIDIS, R.; ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T. M. Size matters: entrepreneurial entry and government. **Small Business Economics**, v. 39, n. 1, p. 119-139, 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-010-9299-y

ALI, A.; KELLEY, D. J.; LEVIE, J. Market-driven entrepreneurship and institutions. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 117-128, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.010

ANOKHIN, S.; WINCENT, J. Start-up rates and innovation: a cross-country examination. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 1, p. 41-60, 2012.

ARABIYAT, T. S. *et al*. The influence of institutional and conductive aspects on entrepreneurial innovation: Evidence from GEM data. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 32, n. 3, p. 366-389, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2018-0165

AUDRETSCH, D. B. *et al*. The role of institutions in latent and emergent entrepreneurship. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 174, p. 121263, 2022.

BOGATYREVA, K.; LASKOVA, A.; OSIYEVSKYY, O. Entrepreneurial activity, intrapreneurship, and conducive institutions: is there a connection? **Journal of Business Research**, v. 146, p 45-56, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.062

BOSMA, N. *et al.* Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. **Small Business Economics**, v. 51, n. 2, p. 483-499, 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-018-0012-x

BRAUNERHJELM, P.; DING, D.; THULIN, P. The knowledge spillover theory of intrapreneurship. **Small Business Economics**, v. 51, n. 1, p. 1-30, 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-017-9928-9

CASTAÑO, M. S.; MÉNDEZ, M. T.; GALINDO, M. Á. The effect of public policies on entrepreneurial activity and economic growth. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5280-5285, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.125

CAVALLO, A. *et al.* Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: the role of venture capital funds and angel groups. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 145, p. 24-35, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.022

CHOI, B.; PHAN, K. **Platform leadership in business ecosystem**: literature-based study on Resource Dependence Theory (RDT). Proceedings of the 2012 PICMET Conference: 133-138. 2012.

CHOWDHURY, F.; AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. Institutions and entrepreneurship quality. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 51-81, 2018. DOI: https://doi.org/10.1177/1042258718780431

DARNIHAMEDANI, P. *et al.* Taxes, start-up costs, and innovative entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 51, n. 2, p. 355-369, 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-018-0005-9

DEL SARTO, N.; CRUZ, C. C.; DI MININ, A. Startup accelerators as an open environment: the impact on startups' innovative performance. **Technovation**, 102425, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102425

FRYGES, H.; WRIGHT, M. The origin of spin-offs: a typology of corporate and academic spin-offs. **Small Business Economics**, v. 43, n. 2, p. 245-259, 2014. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-013-9535-3

FUENTELSAZ, L.; GONZÁLEZ, C.; MAÍCAS, J. P. High-growth aspiration entrepreneurship and exit: the contingent role of market-supporting institutions. **Small Business Economics**, v. 57, p. 473-492, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-020-00320-4

GARRIGA, H.; VON KROGH, G.; SPAETH, S. How constraints and knowledge impact open innovation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 9, p. 1134-1144, 2013. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2049

GARTNER, W. B. Who is an entrepreneur? is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.

GODOE, H. Innovation regimes, R&D and radical innovations in telecommunications. **Research Policy**, v. 29, n. 9, p. 1033-1046, dez. 2000. DOI: https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00051-7

LIMA, N. C. *et al*. Accountability: inovação decisória às startups. *In*: **XXIV Seminários em Administração**, 2021. SEMEAD, 2021.

MATUSIK, S. F.; HILL, C. W. L. The Utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 680-697, 1998. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255633

MONTIEL-CAMPOS, H. Entrepreneurial orientation and market orientation: systematic literature review and future research. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p. 292-322, 2018.

NAMBISAN, S. *et al*. Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world. **MIS Quarterly**, v. 41, n. 1, 2017.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **The nature of social innovation**. *In*: Social innovation. Palgrave Macmillan, London, 2012.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Perspective - tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412

O'CONNOR, G. C.; DEMARTINO, R. Organizing for radical innovation: an exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 6, p. 475-497, 2006. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00219.x

OLUGBOLA, S. A. Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 2, n. 3, p. 155-171, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.004

PHAN, P. H. *et al*. Corporate entrepreneurship: current research and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 197-205, 2009. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.007

PINCHOT III, G. Intrapreneuring revisited. **European Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 89-94, 1986. DOI: https://doi.org/10.1016/s0263-2373(86)80016-0

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. [S. l.]: Harpercollins, 1985.

RIGTERING, J. P. C.; WEITZEL, G. U.; MUEHLFELD, K. Increasing quantity without compromising quality: how managerial framing affects intrapreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 2, p. 224-241, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.11.002

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Harvard University Press, Cambridge: Massachusetts. 1934.

SEXTON, D. A. Advancing small business research: utilizing research from other areas. **American Journal of Small Business**, v. 22, n. 3, p. 25-30, 1987.

SHU, C. *et al.* Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 3, p. 433-456, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2018-0465

SHU, C. *et al.* Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 3, p. 433-456, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2018-0465

SOUZA, G. H. S.; ESTEVES, G. G. L.; COELHO, J. A. P. M. Evidence of validity of the Measure of Adaptive Cognition (MAC): an adaptation for the Brazilian context in entrepreneurs. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 3, p. 1647-1654, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.3.20990

SOUZA, G. H. S. *et al*. Escala de potencial à inovação (EPI): construção e evidências de validade de uma medida para o contexto do trabalho. *In*: **Seminários em Administração, 2022**, on-line. SEMEAD XXV, 2022.

SUNTORNPITHUG, N.; SUNTORNPITHUG, P. Don't give them the fish, show them how to fish: Framework of market-driven entrepreneurship in Thailand. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 21, n. 2, p. 181-193, 2008.

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89-104, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009

VASSILAKOPOULOU, P.; GRISOT, M. Effectual tactics in digital intrapreneurship: a process model. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 29, n. 3, 101617, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101617

VAZNYTE, E.; ANDRIES, P.; DEMEULEMEESTER, S. Don't leave me this way! Drivers of parental hostility and employee spin-offs performance. **Small Business Economics**, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-019-00305-y

VÉSPER, K. H. **Entrepreneurship education**. Wellesley, Babson College, 1985.

XIE, Z. *et al.* Entrepreneurial ecosystem and the quality and quantity of regional entrepreneurship: A configurational approach. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 499-509, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.015

Resumo

A presença do intraempreendedorismo nas empresas, independente do segmento, apresenta-se como condição para o enfrentamento da competitividade face à crescente globalização do mercado, pois essa tem sido uma maneira de inovar constantemente. Por meio deste, é possível contar com a criatividade de seus colaboradores (funcionários, fornecedores ou prestadores de serviços), dando-lhes os recursos e a autonomia de que precisam para inovar na empresa. Esse mecanismo vem ganhando impulsos organizacionais, já que sua existência potencializa e agrega valor à empresa. Nesse sentido, é importante saber os motivos que incentivam seu surgimento e os processos estratégicos envolvidos, face o ambiente institucional com que a empresa esteja instalada. Considerando que os intraempreendedores são essenciais para as empresas competirem, dada sua capacidade de inovar, lançou-se como objetivo nesse capítulo o intuito de fazer do intraempreendedorismo a fronteira para geração de novos empreendedores, tendo as *startups* como meio de favorecer esse processo. Novas *startups* surgem decorrentes do intraempreendedorismo não apenas como novos competidores, mas também como novos empreendimentos que venham complementar as necessidades das empresas por onde intraempreendiam, preenchendo vazios produtivos ou operacionais com suas ideias. Nesse capítulo, será oportuno conceber entendimentos que norteiam o intraempreendedorismo, acerca do ambiente institucional, como requisito para também empreender partindo daquilo que o agente tem de melhor, o conhecimento e a motivação para criar. Fazendo disso, sua principal característica para encorajar investimentos de modo autônomo, admitindo as *startups* como melhor meio para inserir-se num ambiente institucional. Tal aspecto é elucidado com o caso Gmail apresentado ao final deste capítulo, em que o funcionário da Google que intraempreendia teve sucesso naquilo que

projetava na empresa, e consequentemente tornou-se empreendedor, cuja via de realização para seu negócio foi com a criação de uma *startup*.

Leituras Recomendadas

Guia de Desbravamento para Intraempreendedores. (Maggie De Pree e Florencia Estrade Marjorie Brans; Editora Voo; 1ª edição, 2022). Esta obra chama atenção para os caminhos da inovação e criatividade encontrados em algumas organizações ao redor do mundo. Destaca a disposição de recursos, estrutura, equipe e outros ativos existentes na empresa capazes de estimular o intraempreendedorismo, relatando experiências de pessoas que vivenciaram os desafios em inovar, revelando os caminhos e percalços incorridos.

Intra-Empreendedorismo na Prática: um guia de inovação. (Gifford Pinchot; Editora Campus; 3ª edição, 2004). Essa obra desbrava terrenos acerca do empreendedorismo, que recaem para os aspectos da inovação na empresa, seja em produto, serviço ou processo laboral. Remontando o entendimento ora discutido também neste presente capítulo de que o agente colaborador (funcionário, fornecedor ou prestador de serviço) atua dentro da organização como um empreendedor, ora desenvolvendo novos projetos ou aperfeiçoando-os em prol da inovação e melhorias.

Organizações Intraempreendedoras: o estímulo para novos negócios. (Leandro Mariano Pereira, Editora; Editora Novas Edições Acadêmicas, 2018). Este livro revela as motivações que levam os colaboradores que intraempreendem nas empresas a criarem seus próprios negócios. Demonstra razões que levaram a assumir risco ao invés de optarem pela remuneração diante daquilo que executavam e tinham a liberdade em empreender dentro da organização. Essa obra associa muito bem com aquilo que discorremos ao longo do capítulo, despertando a ideia do custo de oportunidade e ambiente institucional como fronteiras que vão além de apenas conceber o fator da criatividade para o enfrentamento do mercado.

The Intrapreneur: Do your best work, accelerate your career, and lead yourself. (Prakash Baskar; Editora Biztech Bridgers, 2021). Nesta obra o autor desperta para a possibilidade de empreender autonomamente, desprendendo-se do intraempreendedorismo. Ou seja, introduz o encorajamento que muitas vezes carece para o agente que esteja indeciso por empreender fora da organização onde atua, como meio de prosperar na carreira.

Intrapreneurship: ignite innovation! (Howard Edward Haller; Editora Silver Eagle Press; 2ª edição, 2014). Esse livro reforça a ideia de que o intraempreendedorismo é necessário para o crescimento e a competitividade da empresa. Destaca a necessidade de capital humano que precisa ser retroalimentado para a existência da inovação, sendo então preciso estímulos para retenção dos funcionários-chave e mecanismos de recrutamento de pessoas aptas a empreender dentro da organização com conhecimentos. Isso deve ser tomado como uma cultura organizacional, devendo inclusive ser observado como meio para agregação de valor à empresa. Indo ao encontro daquilo que buscamos também expor neste presente capítulo. O pensamento inovador e o senso de risco compartilhado tem sido também um dos discursos relatados nesta obra.

Google: a história do negócio de mídia e tecnologia de maior sucesso dos nossos tempos. (David A. Wise e Mark Malseed; Editora Rocco; 1ª edição, 2007). Essa obra percorre sobre a história da constituição da empresa Google, suas ferramentas como o Gmail que permite ao usuário capacidade ilimitada de armazenagem de correio eletrônico. Fala dos desbravamentos de Sergey Brin e Larry Page – os sócios-fundadores. Essa obra conta com entrevistas, depoimentos, gravações em áudio e vídeo, documentos públicos e privados, material colhido na internet e e-mails. A obra contou também com apoio de funcionários e ex-funcionários da empresa, investidores, concorrentes, executivos da Google, professores e administradores da Universidade de Stanford, entre outros. Esses relatos colhidos possibilitam entender o quanto a empresa, que ora foi uma *startup*, entregou para a sociedade uma ferramenta de busca tão eficiente e usual nos dias de hoje. Outro destaque relevante e que coaduna com este presente capítulo é a onipresença do intraempreendedorismo, pois a Google permite com que seus funcionários se dediquem ao menos 20% do seu tempo de trabalho para projetos independentes, sendo esse a razão de haver várias outras ferramentas bastante usuais, como o Gmail.

Como citar: LIMA, N. C.; SOUZA, G. H. S. de. Aspirações em investimentos: intraempreendedorismo & *startups*. In: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 95-129. https://doi.org/10.29327/5312799.1-4

Capítulo

5

Estilos de Liderança Gerencial: Um modelo fundamentado na Teoria Z de Maslow

Gustavo Henrique Silva de Souza (IFNMG)

"Quanto mais a pessoa se aproxima da autorrealização, melhor líder ou chefe ele está apto a ser no sentido geral do maior número de situações"

Abraham H. Maslow[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de apresentar uma proposta para Estilos de Liderança Gerencial determinados a partir da Hierarquia das Necessidades de Maslow, considerando a Teoria Z como ponto central do modelo teórico. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Conhecer a Teoria Z de Maslow.
- Compreender os Estilos de Liderança.
- Relacionar os Estilos de Liderança Gerencial com outras teorias gerenciais.
- Propor um caso hipotético, a partir dos Estilos de Liderança no contexto da gestão empreendedora.

[1] *in*: Eupsychian Management [Administração Eupsíquica] (1965).

1. Introdução

De modo geral, o termo liderança representa o status do quê ou de quem está à frente, que é parâmetro ou exemplo de forma, atributos e comportamento, e que orienta, guia e influencia outros indivíduos para a execução de tarefas. Embora utilizado extensivamente para todas as situações, tornando-se um conceito que extrapola as fronteiras de aplicação – pois pode ser visualizado a nível social, familiar, cultural, acadêmico etc. –, é no contexto gerencial e organizacional que o conceito tende a ser mais aprofundado.

Grande parte da literatura atribui à liderança fatores como poder, influência e orientação para determinado resultado. Isto é, configura-se em relações de poder, por meio de um processo de influência para a realização de atividades ou tarefas individuais ou coletivas direcionadas para um objetivo sinérgico (Blake; Mouton, 1964; Drucker, 2003; Gosling; Sutherland; Jones, 2012; Janda, 1960; Stogdill; Bass, 1990; Yukl, 1998).

Dentro dessa linha de raciocínio, liderança é um termo que deve incluir o líder e o liderado. Trata-se de um esforço de interação, cuja estrutura pressupõe um conjunto de duas ou mais pessoas (grupo) que possui um indivíduo central (o líder), de referência, que exerce poder de influência e persuasão sobre os demais (liderados), para que se possa atingir metas (Gosling; Sutherland; Jones, 2012; Melo, 2014; Stogdill; Bass, 1990).

Apesar do interesse para se definir o conceito de liderança e desenvolver formas de ensiná-la a nível gerencial (ver, Djalali, 2017; Kisgen, 2017), compreender o seu funcionamento e identificar as melhores práticas de liderança tem sido um desafio constante (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014). A partir disso, surgem definições que destrincham a liderança em modos, estilos ou modelos – teóricos ou empíricos –, no sentido de nortear uma análise mais profunda das possibilidades de mapeamento de atributos e características dentro de uma enorme gama de diferentes tipos de gestores e empreendedores, e suas formas de liderar (ver, Melo, 2014).

As abordagens mais recentes utilizam como base a configuração proposta por Bennis e Thomas (2002). Os autores compreendem a liderança como um processo de influência e aprendizagem, efetivando-se em contextos específicos os quais dependem de tempo, espaço e predisposição. Diversos estudos sobre estilos de liderança (p.ex., Amegayibor, 2021; Cates; Cojanu; Pettine, 2013; Khuwaja, 2020; Jones; Spamer, 2011) foram desenvolvidos com base no modelo teórico de Bennis e Thomas (2022).

A proposta de Bennis e Thomas (2002) resgata muitos pressupostos que Maslow (1965) levantou sobre liderança, os quais Davis (1967) já havia utilizado

em sua proposta para níveis de liderança. Na visão de Davis (1967), para além dos modelos, enfoques e tipologias, os líderes são reflexos de níveis organizacionais. Em virtude disso, a proposta de Davis (1967) envolve traçar estilos de liderança com base em características disposicionais. Isto é, antes de compreender qual foco será dado na gestão, qual tipo de gestão será dada, ou qual modelo teórico vai ser seguido, o autor explica que há níveis organizacionais baseados na teoria motivacional de Maslow, os quais exprimem estilos de liderança respectivos: Autoritário, Supervisor, Motivador, Colaborativo e Transcendente.

Assim, neste Capítulo, vamos apresentar uma proposta dialógica para os Estilos de Liderança Gerencial determinados a partir da Hierarquia das Necessidades de Maslow, conforme a proposta original de Davis (1967), considerando e conversando com a Teoria Z e as adaptações sugeridas pelo próprio Maslow (1971). Na situação ideal – que pressupõe boa cognição das habilidades, talentos e capacidades de todas as pessoas do grupo –, o líder reconhece que é a pessoa mais adequada para a tarefa em particular, quer goste ou não, simplesmente por um senso de dever e responsabilidade (Maslow, 1965). Assim, para melhor compreender a proposta aqui apresentada, cabe inicialmente retomar a Teoria Motivacional de Maslow e conhecer a Teoria Z, para em seguida nos debruçarmos sobre os Estilos de Liderança.

Portal G1 do Grupo Globo

Matéria publicada pelo Portal G1 (2022) discute a importância de gestores e empresários conquistarem a liderança de suas equipes. A matéria também destaca que todos os tipos de perfis de liderança possuem pontos fortes e fracos, e cada gestor ou empresário deve se encaixar em um perfil que possa potencializar suas competências, habilidades e traços de personalidade. São apresentados 10 diferentes perfis de liderança e seus conceitos: 1. Coercitivo; 2. Democrático; 3. Autoritário; 4. Marcador de ritmo; 5. Paternal; 6. Treinador; 7. Centralizador; 8. Liberal; 9. Inspirador; e 10. Visionário. Por fim, a matéria explica que "depois de identificar qual o seu perfil de liderança e como pode desenvolvê-lo, é importante compreender como aplicá-lo para realizar as atividades de liderança atuais, tais como: manter a cultura da empresa ativa, reter os talentos, tomar as melhores decisões e desenvolver a equipe".

Fonte: Portal G1 (2022) (https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/especial-publicitario/acic/noticia/2022/09/22/perfil-de-lideranca-como-adaptar-se-as-tendencias-do-mercado.ghtml).

2. Teoria Z de Maslow

A teoria motivacional de Maslow (1943, 1954) propõe que as pessoas são motivadas por necessidades. As necessidades, determinadas por fatores fisiológicos, psicológicos e sociais, se apresentam gradualmente na forma de uma hierarquia, também demonstrada em uma pirâmide das necessidades: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais (necessidades-D, por deficiência ou falta), necessidades de estima e necessidades de autorrealização (necessidades-B ou do Ser, evoluídas) (ver, Figura 1).

Figura 1 — Pirâmide das Necessidades de Maslow
Fonte: Adaptado de Maslow (1954).

Com base na teoria motivacional de Maslow, McGregor (1960) propôs as teorias X e Y – amplamente conhecidas e difundidas no postulado histórico da administração por se tratar de teorias motivacionais no contexto do trabalho e ressaltando modelos de liderança. A Teoria X pressupõe que as pessoas não gostam de trabalhar e, portanto, trabalham visando condições mínimas de sobrevivência e estabilidade, isto é, trabalham para suprir as suas necessidades mais básicas. Em virtude disso, o gestor (ou líder) assume a postura de que, se não controlar as pessoas, elas não irão produzir. Essa necessidade de controle, leva o gestor (ou líder) a se afastar da equipe de colaboradores e passa a

centralizar as decisões mais importantes, atuando com repreensão ou realizando demissões para forçar o comprometimento.

Por outro lado, a Teoria Y pressupõe que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação individual para as pessoas, desde que a criatividade, a autonomia e a confiança sejam estimulados, isto é, em condições favoráveis, as pessoas gostariam de trabalhar. Em virtude disso, o gestor (ou líder) admite que todos podem ser criativos, passando a criar estratégias que estimulem o trabalho e a independência dos colaboradores, de modo que a equipe possa se autogerenciar, pois compreende suas responsabilidades.

Ouchi (1981), baseado em casos de empresas japonesas, chegou a desenvolver a sua própria Teoria Z, tendo se tornado o ponto referencial da perspectiva evolutiva das teorias X e Y de McGregor. Para Ouchi (1981), a satisfação no trabalho é dependente de elementos-chave, como as recompensas e os incentivos. Basicamente, não estava em pauta gostar ou não do que fazem no trabalho, os trabalhadores querem altos salários e querem estar envolvidos com a empresa, em um sistema gerencial que estimule a confiança, a proximidade, a humanização, dentre outros valores.

No entanto, Maslow (1971) já havia desenvolvido uma teoria adjacente às teorias X e Y de McGregor – uma década antes, porém perdidos em seu próprio espólio, devido à sua morte –, também intitulada de Teoria Z. Na teoria motivacional, conforme o nível mais alto da hierarquia das necessidades, os seres humanos viveriam em função do suprimento de necessidades cada vez mais altas, sendo o trabalho o sinônimo de autodesenvolvimento, tanto à nível pessoal, quanto à nível profissional, geralmente relacionando-se aos talentos e às expertises individuais, cujo cada indivíduo buscaria se realizar consigo.

De tal modo, cada ser humano almeja obter uma vida baseada em maturidade e autorrealização, priorizando metavalores, a partir do momento em que supre suas necessidades básicas. Ou seja, indivíduos que suprem suas necessidades básicas, como segurança econômica e estabilidade emocional, passam a priorizar uma vida pessoal e profissional baseada na sua autorrealização. Para Maslow (1971), a autorrealização levaria as pessoas a níveis psicológicos de transcendência e de consciência humana, cuja implicação é uma vida baseada em valores-B, isto é, prioridades sofisticadas: verdade, humor, vivacidade, perfeição, bondade, justiça, beleza, simplicidade, totalidade, singularidade, realização, autonomia e integridade.

Na Teoria Z de Maslow (1971), pressupõe-se que, ao invés de indivíduos que gostam ou não de trabalhar, as pessoas tendem a viver uma vida pautada no suprimento de suas necessidades e que, portanto, quando atingissem os estágios mais altos e sofisticados de motivação, seriam motivados a realizar trabalhos que o tornassem plenos e satisfeitos consigo mesmo. Nesse sentido,

para atingir esse nível de maturidade, seria necessário, inicialmente, que as organizações compreendessem que os colaboradores precisam ter bons salários, dando condições para que supram suas necessidades básicas. Por conseguinte, os colaboradores precisam assumir responsabilidades, liberdade e autonomia no trabalho cotidiano, sendo requeridos a colocar as próprias ideias em prática. Por fim, os colaboradores precisam ser devidamente reconhecidos para que se sintam realizados ao nível da estima, possibilitando, portanto, maior facilidade de buscar a autorrealização.

A Teoria Z de Maslow (1971) expande a ideia de que a autorrealização é a necessidade final da hierarquia de necessidades, levando os indivíduos a experiências de pico e possibilidades de transcendência. Na Teoria Z, argumenta-se que a autorrealização pode ser estimulada por meio do desenvolvimento de um senso de identidade e de significado. Isso pode ser conseguido com a criação de relações significativas e suprimento das necessidades. Para a Teoria Z, a autorrealização não é uma meta final, mas um processo contínuo, em que os indivíduos estão em constante evolução e crescimento.

Embora a Teoria Z de Maslow (1971) não seja tão amplamente conhecida quanto a hierarquia de necessidades original de Maslow, ela oferece uma perspectiva valiosa sobre a importância da cultura de busca pela autorrealização, enfatizando que a realização individual é inseparável do contexto social e cultural em que a pessoa vive. Isso é uma lição importante para líderes — empreendedores ou gerentes —, que desejam criar, em seus empreendimentos, ambientes de trabalho que incentivem o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores.

3. Estilos de Liderança

Estilos de liderança referem-se aos diferentes modos que representam formas de autoridade e influência de pessoas para alcançar objetivos em comum, geralmente variando em intensidade e abordagem, a depender da organização, do perfil dos liderados e das metas a serem alcançadas (Al Amiri; Rahima; Ahmed, 2020; Dulewicz; Higgs, 2005). Compreender a liderança por meio de estilos, modelos ou perfis tornou-se uma prática comum no âmbito dos estudos sobre gestão de pessoas e empreendedorismo, pois auxilia na identificação de similaridades e dissimilaridades a partir de diferentes culturas, tipos de organização e abordagens teórico-metodológicas. Diversos pensadores e pesquisadores promoveram durante o Século XX e início do Século XXI um

exercício criativo para diversas propostas que, sob diferentes óticas, tentam explicar o fenômeno complexo e essencial para a vida humana que é a liderança.

No Quadro 1, são sintetizadas algumas das principais propostas para estilos ou perfis de liderança.

Quadro 1: Principais Propostas Teóricas para Estilos / Perfis de Liderança

Autor	Abordagem	Estilos
Lewin, Lippitt e White (1939)	Compreende o funcionamento da liderança partindo do comportamento do líder, conforme o nível de autonomia dado aos liderados, se nenhuma, mediana ou total.	Autoritário
		Democrático
		Autonomia (laissez-faire)
Blake e Mouton (1964)	Compreende o funcionamento da liderança em traços individuais que caracterizam o líder, conforme o nível de preocupação com as pessoas e/ou com a produtividade da organização.	Autoritário (líder da obediência)
		Negligente (líder empobrecido ou sem liderança)
		Acolhedor (líder do clube de campo)
		Meio do Caminho (líder ou homem organizacional)
Davis (1967)	Compreende o funcionamento da liderança a partir das necessidades humanas, refletindo a teoria motivacional de Maslow e se alinhando às teorias X e Y de McGregor.	Gestor (líder de equipe)
		Autoritário
		Supervisor
		Motivador
Vroom e Yetton (1973)	Compreende o funcionamento da liderança a partir do comportamento do líder e de como este permite a participação dos liderados no processo de tomada de decisão.	Colaborativo
		Autocrático I
		Autocrático II
		Consultador I
		Consultador II
Krausz (1991)	Compreende o funcionamento da liderança a partir das relações entre líder e liderado, focando na forma de conduzir as atividades cotidianas do trabalho.	Grupo II
		Liderança Coercitiva
		Liderança Controladora
		Liderança Orientadora
		Liderança Integradora
Melo (2014)	Compreende o funcionamento da liderança a partir do foco de sua influência.	Foco na Tarefa
		Foco no Relacionamento
		Foco na Situação

Fonte: Lewin, Lippitt e White (1939), Blake e Mouton (1964), Davis (1967), Vroom e Yetton (1973), Krausz (1991), e Melo (2014).

Uma das abordagens pioneiras e mais conhecidas dentro das teorias gerenciais é a proposta de estilos de liderança de Blake e Mouton (1964), também conhecida como "Grade Gerencial", em que se define a liderança a partir de preferências individuais que caracterizam o indivíduo líder. O modelo propõe uma matriz com dois eixos, "preocupação com as pessoas" e "preocupação com a produção", que juntos formam uma grade com cinco quadrantes: Autoritário, Negligente, Acolhedor, Meio do Caminho e Gestor de Equipes (ver Figura 2).

No estilo de liderança Autoritário, também conhecido como líder da obediência, o líder assume uma postura dominante e controladora, dando ordens e esperando que seus subordinados sigam suas diretrizes sem questionamentos. O estilo de liderança Negligente é caracterizado por um líder empobrecido ou sem liderança. Isto é, um líder que não exerce um controle efetivo sobre a equipe e tende a se afastar das responsabilidades de liderança. O estilo de liderança Acolhedor, também conhecido como líder do clube de campo, é caracterizado por um líder que valoriza a interação social e busca criar um ambiente de trabalho descontraído e amigável. O estilo de liderança no Meio do Caminho, ou líder organizacional (homem organizacional), é caracterizado por um líder que busca equilibrar preocupações com a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Por fim, o estilo de liderança Gestor de Equipes, ou líder de equipe, é caracterizado por um líder que trabalha em estreita colaboração com seus subordinados para alcançar os objetivos da organização de modo engajado e baseado em alta produtividade (Blake; Mouton, 1964).

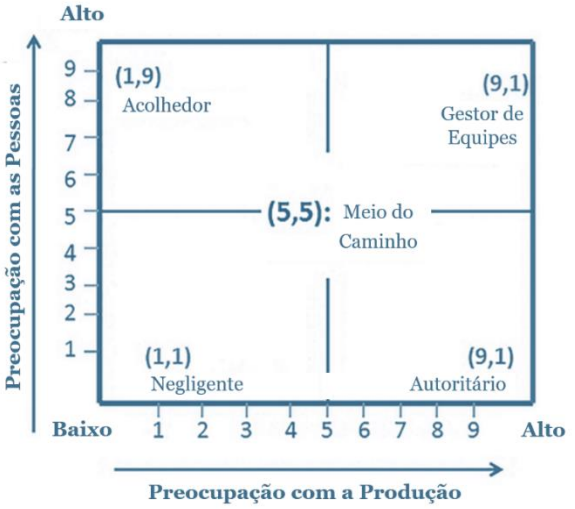

Figura 2

Modelo de Liderança de Blake e Mouton (1964)
Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1964).

Cada quadrante representa um estilo de liderança específico e a posição da liderança na grade é determinada pela sua pontuação em cada um dos eixos, de acordo com o nível (alto ou baixo) de preocupação com as pessoas e com a produtividade (ver Figura 2). Neste modelo de liderança, Blake e Mouton (1964)

propõem uma reflexão sobre a necessidade de equilibrar as necessidades das pessoas com as metas organizacionais.

Partindo do modelo de Blake e Mouton (1964), das teorias X e Y de McGregor (1960) e da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), Davis (1967) propôs um modelo de liderança contingencial, que depende das características específicas da situação organizacional e do nível das necessidades em que os liderados se encontram. O estilo Autoritário representaria o nível das necessidades fisiológicas. O estilo Supervisor representaria o nível das necessidades de segurança. O estilo Motivador representaria o nível das necessidades sociais. E o estilo Colaborativo representaria o nível das necessidades de estima e de autorrealização (Figura 3).

Figura 3 — Modelo de Liderança de Davis (1967)
Fonte: Autor.

Adaptando o modelo de Davis (1967) e inserindo a Teoria Z, Maslow (1971) propôs um modelo para estilos de liderança, acrescentando um último nível de estilo de liderança, o estilo Transcendente (Organização da Teoria Z). Para Maslow (1971), o estilo Colaborativo estava mais próximo das necessidades de estima do que das necessidades de autorrealização, visto que o crescimento profissional nem sempre estava relacionado à autorrealização e, principalmente, à adoção dos valores-B e o alcance da transcendência – o que exigia um estilo

de liderança superior que representasse os níveis mais altos da metamotivação humana. Assim, Maslow (1971) congregou o modelo de Davis (1967) e propôs (ver Figura 4) os seguintes estilos: (i) Autoritário, (ii) Supervisor (Manutenção), (iii) Motivador (Suporte Afetivo/Estrutural), (iv) Colaborativo (Equipe), e (v) Transcendente (Organização da Teoria Z).

O estilo de liderança **Autoritário** depende fortemente do poder e é caracterizado por uma orientação gerencial autoritária e autocrática. Nesse estilo de liderança, a orientação do colaborador é predominantemente de obediência às ordens e diretrizes do líder. O resultado desse estilo de liderança é uma dependência pessoal dos liderados em relação ao líder, que é visto como a única fonte de tomada de decisões e soluções de problemas. A medida moral predominante nesse estilo é a adequação, ou seja, a conformidade com as expectativas e demandas do líder. Na educação, o líder autoritário tende a ser mais instrutivo e mecânico, enfatizando a importância da conformidade e da execução correta das tarefas. A comunicação é geralmente por meio de ordens e diretrizes, transmitidas de cima para baixo. A motivação nesse estilo de liderança é predominantemente extrínseca e negativa, ou seja, baseada em punições e recompensas externas, como elogios ou críticas. Esse estilo de liderança pode ser eficaz em situações de crise ou emergência, mas pode levar a uma baixa satisfação no trabalho e à desmotivação a longo prazo.

O estilo de liderança **Supervisor** (manutenção) depende fortemente dos recursos econômicos disponíveis para a organização e é caracterizado também por uma orientação gerencial autoritária e autocrática. Nesse estilo de liderança, a orientação do colaborador é predominantemente voltada para a segurança e estabilidade no emprego. O resultado desse estilo de liderança é uma dependência da organização pelos liderados, que se sentem seguros e protegidos em seus empregos. A medida moral predominante nesse estilo é a satisfação, ou seja, a felicidade e bem-estar dos liderados. Na educação, o líder supervisor tende a ser dominante e legítimo, exercendo uma liderança patriarcal e paternalista. A comunicação é geralmente por meio de ordens e diretrizes, transmitidas de cima para baixo. A motivação nesse estilo de liderança é predominantemente extrínseca e neutra, ou seja, baseada em recompensas e incentivos materiais. Esse estilo de liderança pode ser eficaz em organizações com recursos econômicos limitados, mas pode levar a uma baixa criatividade e inovação por parte dos liderados.

O estilo de liderança **Motivador** (suporte afetivo e estrutural) depende fortemente da habilidade de liderança do líder e é caracterizado por uma orientação gerencial de apoio e participação. Nesse estilo de liderança, a orientação do colaborador é predominantemente voltada para o desempenho e realização pessoal. O resultado desse estilo de liderança é uma participação

ativa e engajada dos liderados na organização e nos processos de tomada de decisão. A medida moral predominante nesse estilo é a motivação, ou seja, o desejo e entusiasmo dos liderados em relação às tarefas e objetivos da organização. Na educação, o líder motivador tende a enfatizar a mutualidade, exemplo e alianças, estabelecendo uma relação de confiança e colaboração com os liderados. A comunicação é geralmente por meio de reciprocidade, ou seja, o líder ouve e responde às opiniões e ideias dos liderados. A motivação nesse estilo de liderança é predominantemente intrínseca e positiva, ou seja, baseada no senso de realização e satisfação pessoal com as tarefas e objetivos da organização. Esse estilo de liderança pode ser eficaz em organizações que valorizam a criatividade, inovação e a participação dos liderados nos processos de tomada de decisão.

O estilo de liderança **Colaborativo** (sinérgico) depende fortemente da contribuição mútua entre líder e liderados e é caracterizado por uma orientação gerencial de integração e trabalho em equipe. Nesse estilo de liderança, a orientação do colaborador é predominantemente voltada para a responsabilidade e a autodisciplina. O resultado desse estilo de liderança é uma equipe altamente engajada e comprometida com a organização e seus objetivos, com uma forte medida moral de compromisso. Na educação, o líder colaborativo tende a enfatizar uma abordagem holística, geral e de alto nível, buscando desenvolver as habilidades e competências dos liderados. A comunicação é geralmente por meio de feedback, ou seja, o líder fornece uma avaliação constante do desempenho e das contribuições dos liderados, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e melhoria mútua. A motivação nesse estilo de liderança é predominantemente intrínseca e positiva, baseada na satisfação pessoal e no senso de realização com a contribuição para os objetivos da organização. Esse estilo de liderança pode ser altamente eficaz em organizações que valorizam a colaboração, a inovação e a criatividade em equipe, e que buscam desenvolver a responsabilidade e a autodisciplina dos liderados. Ele promove um ambiente de trabalho positivo, com uma forte cultura de aprendizado e melhoria contínua.

O estilo de liderança **Transcendente**, também conhecido como organização da Teoria Z, é baseado na dedicação aos valores-B, que incluem ética, responsabilidade social e comprometimento com o bem-estar da sociedade. A orientação gerencial desse estilo de liderança é voltada para a generosidade e a pessoa superior, ou seja, a liderança é vista como uma responsabilidade e um privilégio, não como um direito. A orientação do colaborador é predominantemente voltada para a admiração e a aceitação, valorizando o trabalho em equipe e a colaboração mútua. O resultado desse estilo de liderança é uma forte obrigação e autossacrifício dos liderados, que estão dispostos a

fazer sacrifícios pessoais em prol da organização e dos valores-B. A medida moral desse estilo de liderança é o compromisso, refletindo o forte senso de responsabilidade e comprometimento com a organização e seus objetivos. A educação é voltada para o desenvolvimento de talentos, personalidade e dever, buscando desenvolver as habilidades e competências dos liderados em um contexto de valores-B. A comunicação nesse estilo de liderança é por meio de linguagem-B e metalinguagem, ou seja, a comunicação é clara, precisa e baseada em valores e princípios comuns compartilhados pela organização. A motivação é baseada na fusão intrínseca e extrínseca, ou seja, na satisfação pessoal de fazer parte de uma organização comprometida com valores-B e no reconhecimento e recompensas oferecidas pela organização. Esse estilo de liderança pode ser altamente eficaz em organizações que valorizam a ética, a responsabilidade social e o comprometimento com a sociedade e que buscam desenvolver um forte senso de compromisso e responsabilidade nos liderados. Ele promove um ambiente de trabalho positivo, com uma forte cultura de valores e princípios compartilhados pela organização.

Figura 4

Modelo de Liderança Baseado na Teoria Z de Maslow (1971) a partir de Davis (1967)
Fonte: Autor.

No Quadro 2, apresenta-se um detalhamento do modelo dos estilos de liderança baseados em Níveis Organizacionais relacionados com a Hierarquia das Necessidades, conforme a Teoria Z de Maslow (1971).

Quadro 2: Estilos de Liderança Baseados em Níveis Organizacionais relacionados com a Hierarquia das Necessidades

Níveis Organizacionais com Variáveis Hierárquicas					
Estilos de Liderança:	**Autoritário**	**Supervisor** (Manutenção)	**Motivador** (Suporte Afetivo/Estrutural)	**Colaborativo** (Sinérgico)	**Transcendente** (Organização da Teoria Z)
Depende de:	Poder	Recursos Econômicos	Liderança	Contribuição Mútua	Dedicação ao próprio ser e aos Valores-B
Orientação Gerencial:	Autoridade		Apoio	Integração	Supõe-se que todos são dedicados. Generosos. Companheiros de trabalho.
Orientação do Colaborador:	Obediência	Segurança	Desempenho	Responsabilidade	Admiração: Amor; Aceitação pela superioridade natural.
Resultado Psicológico do Colaborador:	Dependência Pessoal	Dependência da Organização	Participação	Autodisciplina	Senso de Dever; Autosacrifício.
Necessidades Satisfeitas pelo Colaborador:	Necessidades Fisiológicas (Subsistência)	Necessidades de Segurança (Manutenção)	Necessidade de Ordem Superior	Necessidade de Autorrealização	Metanecessidades; Valores-B
Medida Moral	Adequação	Satisfação	Motivação	Compromisso com as Tarefas e a Equipe	Compromissos com os Valores-B

Relação com outras Teorias					
Teorias de McGregor:	Teoria X		Teoria Y		Teoria z
Hierarquia das Necessidades de Maslow	Fisiológicas	Segurança	Ordem Média	Ordem Superior	Metanecessidades; Valores-B
Fatores de Hezberg	Manutenção	Manutenção	Motivacional	Motivacional	
Tese de W. H. Whyte Jr.		Homem Organizacional			
Quadro Gerencial de Blake e Mouton	9,1	3,5	6,6	8,8	Pessoas e Produtividade são irrelevantes. Líder por Osmose. Liderança-B.
Ambiente Motivacional:	Extrínseco	Extrínseco	Intrínseco	Intrínseco	Fusão (Extrínseco e Intrínseco)
Estilo Motivacional	Negativo	Neutro	Positivo	Positivo	Metamotivação-B
Estilo de Poder Gerencial:	Autocrático		Participativo		Alfa; Excelência; Impessoal; Transpessoal; Incluindo a voluntária abdicação do poder.
Nível de Desenvolvimento Pessoal	Proprietário	Chefe; Pai; Patriarca.	Igualdade Imatura	Saudável; Maduro	Transcendente; Nível-B (além do ego); Transpessoal.

Imagem do Homem	Coisa a ser usada: intercambiáveis, sem individualidade. Proprietário	Animal doméstico; Menino; Boneco; Ditador Benévolo.	Associações para o proveito e a satisfação de necessidades mútuas. Amor-D.	Cada homem no geral. Identidades fortes. Alianças entre pessoas superiores. Eu real. Autorrealização	Santo-sábio-político-pragmático. Místico. Pessoa-B. Obrigação religiosa e impessoalidade.
Objetividade	Estranho;Posse;Nenhuma identificação;Objetividade de posse;Objetividade de Espectador.			Objetividade de fusão no Amor e Ser.	Objetividade Taoista; Transcendente; Objetividade da não-interferência; Objetividade do Amor.
Política	Escravos; Coisas	Patriarca	Aliados para benefício mútuo.	Senhores; Cada pessoa um General; Soberania Plena.	Política-B; Anarquia; Humildade- B; Descentralização; Impessoalidade; Transpessoalidade.
Religião	Deus da raiva e do temor	Deus pai.	Amor, bondade.	Humanismo. Humanitário.	Transhumanismo (foca-se no cosmo mais do que no ser humano)
Relação Afetiva (p.ex., Homem-Mulher)	Propriedade; Exploração	Posse responsável e afetuosa.	Bondade amorosa; Satisfação das necessidades mútuas.	Respeito Mútuo; Amor-B; Igualdade; Soberania.	Amor-B; Fusão; Estado fácil.

Economia	Permanecer vivo; Materialismo; Economia das Necessidades inferiores.	Posse benévola; Nobreza oblíqua.	Democrático; Associação; Economia das necessidades superiores.	Economia Ética; Economia Moral; Indicadores Sociais incluídos na Contabilidade.	Descentralização; Valores-B; Remuneração Intangível; Economia Espiritual, de meta-necessidades e transpessoal.
Nível Científico	Ciência das coisas	Ciência Infrahumana	Ciência Humanista		Ciência transhumana; Ciência cosmocêntrica com cientistas transpessoais.
Nível Valorativo	A-Valorativo	Valor Infrahumano	Valores Humanistas		Valores transhumanos; Valores-B; Cósmicos.
Método	Dicotomia-Redução-Análise Tomista		Estrutura; Holismo; Integração; Hierarquia; Sinérgico; Integrativo.		
Eixo Medo-Coragem	Medo		Coragem		Transcendência da coragem e do medo; Além da coragem e do medo.
Grau de Humanidade	Diminuição do ser humano; Menor valia		Plenamente Humano		Transhumanos; Transpessoal.
Direção de Vetor	Regressão; Evolução; Progressão; Crescimento; Ser				
Excelência	Graus Crescentes de Excelência				
Saúde Psicológica:	Humanidade Plena	Graus crescentes de Saúde e Humanidade			

Educação	Instrução	Educação Dominante	Educação Mútua	Educação Intrínseca; Formação Geral; Confiança para enfrentar qualquer situação.	Educação transhumana; Educação pessoal; Dever; Responsabilidade; Abraçar o destino.
Níveis de Terapia: Níveis de Ajuda	Mecânico	Cuidador de animais; Patriarca; Dá ordens; Autoritário (temido e legítimo)	Benevolente; Solícito; Como um pai; Exemplo para todos.	Colegas; Grandes Amigos; Encontro da própria identidade; Destino; Valores;	Consultor; Guru; Sábio; Valores-B em comum; Compaixão.
Sexo	Sujo; Ruim; Unilateral; Transitivo; Exploração (feito a outrem)	Natural (não sagrado)	Amor/Sexo; Êxtase; Prazer	Sagrado; Caminho para o céu; Tântrico.	Estado do Ser; Erótico Transexual
Estilo de Comunicação	Ordens	Ordens	Reciprocidade	Feedback	Linguagem-B
Nível de Reclamações	Inferior	Médio	Neutro	Superior	Meta-Reclamações
Remuneração, Salários e Recompensas:	Posses e Bens Materiais	Segurança imediata e futura	Amizade; Afeto; Pertencimento a um grupo	Dignidade; Posição Social; Honra; Liberdade; Autorrealização	Valores-B; Justiça; Beleza; Bondade; Verdade; Excelência; Perfeição; Experiências de Pico.

Fonte: Whyte Jr. (1957), McGregor (1960), Blake e Mouton (1964), Davis (1967, p. 480), Herzberg (1968), Maslow (1971, p. 284-286) e Maslow.Org (S/D).

4. Caso Hipotético

Com o propósito de compreender a aplicação dos conhecimentos aqui apresentados sobre os estilos de liderança, será trazida uma ilustração de um caso hipotético em um contexto gerencial e empresarial, demonstrando os aspectos práticos do modelo de liderança em tela. O caso hipotético configura circunstâncias em uma empresa de tecnologia de pequeno porte.

Nessa empresa de tecnologia, a equipe de desenvolvimento de *software* estava tendo dificuldades para entregar projetos dentro do prazo e com qualidade satisfatória. O Diretor Executivo, João (empreendedor e sócio da empresa), sempre foi conhecido por ser um líder **Autoritário**, fazendo as coisas do seu jeito e não aceitando muito bem as ideias dos membros de sua equipe. Na visão dele, era necessário um estilo autoritário para definir prazos e tarefas para cada membro da equipe, e utilizava sua autoridade para garantir que as atividades fossem cumpridas. No entanto, recentemente, ele percebeu que essa abordagem não estava funcionando bem, uma vez que a equipe não estava satisfeita com a falta de autonomia e o clima estava se tornando negativo.

Visando trazer um viés menos autocrático e uma estabilidade para a equipe, João começou a aplicar o estilo **Supervisor**, pensando na equipe como um grupo que precisava de apoio e segurança para realizar suas tarefas. Ele fornecia os recursos necessários para o trabalho e se certificava de que todos estavam realizando suas tarefas. Isso ajudou a melhorar um pouco a qualidade do trabalho, mas ainda havia problemas com prazos e a equipe estava desmotivada.

João passou a acreditar que a equipe precisava de motivação e suporte emocional, desenvolveu um estilo de líder **Motivador**. Ele passou a oferecer *feedback* positivo e encorajamento, ajudando a equipe a desenvolver seu potencial, aprimorar suas habilidades e alcançar os objetivos organizacionais. Curiosamente, com esse estilo de liderança, a equipe começou a trabalhar de maneira mais intensa e os projetos começaram a ser entregues dentro do prazo. No entanto, o clima de competição, às vezes, ressaltava a coesão entre os colegas da equipe.

Assim, João decidiu fazer um curso de gestão estratégica de pessoas, passando a compreender que o modelo ideal na atualidade são as equipes de trabalho, cujo foco é na gestão por projetos e por competências. Para atuar em direção à colaboração da equipe, João adotou um estilo de liderança **Colaborativo**, incentivando a responsabilidade individual e coletiva, e promovendo uma cultura de trabalho em equipe entre os membros da equipe e incentivando-os a trabalhar juntos em projetos importantes com base em suas

expertises. Isso ajudou a melhorar ainda mais o desempenho da equipe, com os membros trabalhando juntos de forma harmoniosa e alcançando resultados excepcionais.

João percebeu que sua empresa poderia alcançar o sucesso da forma como geria seus colaboradores. João estava feliz e autorrealizado, especialmente por conseguir desenvolver seu negócio e descobrindo o que mais gosta de fazer na vida: liderar negócios e desenvolver *softwares*. Até que um dia, João se deparou com o livro "Diário de Negócios de Maslow". Nesse livro, ele aprendeu muito sobre o comportamento humano nas organizações e sobre a teoria Z de Maslow, compreendendo que o trabalho tinha uma ligação direta com o alcance das nossas potencialidades idiossincráticas e com a nossa realização pessoal a nível psicológico.

Nesse sentido, João percebeu que não apenas ele deveria se autorrealizar, mas sua equipe deveria fazer parte de uma organização focada em autorrealização, uma organização da transcendência. Assim, João começou a aplicar o estilo de liderança Transcendente, baseado na autorrealização sua e de cada colaborador, incentivando a equipe a ter uma visão de longo prazo e inspiração para se realizar a cada dia. Como sua equipe era formada por programadores e tendiam a se realizar com o que faziam, foi mais fácil propor um modelo de liderança baseado na Teoria Z. João passou a promover a dedicação aos valores-B da organização (p.ex., humor, vivacidade, perfeição, justiça, beleza, singularidade, realização, autonomia e integridade), incentivando a equipe a se comprometer com o bem-estar da própria equipe, da empresa, dos clientes e da sociedade. Isso ajudou a criar uma cultura organizacional diferente, pois havia um senso de propósito na equipe, resultando em um desempenho único, baseado na autorrealização individual e coletiva (para maior aprofundamento, ver Akilu; Junaidu, 2015).

De modo geral, graças a sua abordagem flexível, seus estudos gerenciais e seu encontro com o livro de Maslow, João passou a liderar sua equipe da forma mais eficaz possível, com alta comunicação, alta colaboração e alta produtividade. Além disso, sua equipe se tornou mais engajada e automotivada, e cada um começou a sentir que fazia parte de algo maior do que apenas uma empresa de tecnologia ou de projeto de desenvolvimento de *softwares*.

5. Considerações Finais

Neste capítulo, foram apresentados aspectos teóricos sobre estilos de liderança gerencial. Como modelo central, utilizou-se a proposta de Maslow (1971), definindo-se cinco estilos de liderança baseados em Níveis Organizacionais relacionados com a Hierarquia das Necessidades, conforme a Teoria Z: Autoritário, Supervisor, Motivador, Colaborativo e Transcendente. Cada estilo de liderança possui características distintas, a partir de diversos fatores como dependência de poder, orientação gerencial, orientação (visão) do colaborador, resultados esperados pelo líder, medida moral, fomento à educação, forma de comunicação e elementos de motivação.

O estilo de liderança Autoritário se baseia na imposição de poder e na obediência dos colaboradores (reflexo das necessidades primárias ou fisiológicas), enquanto o estilo de liderança Supervisor busca manter o controle da organização e a manutenção dos colaboradores (reflexo das necessidades de segurança). Por sua vez, o estilo de liderança Motivacional visa apoiar e incentivar os colaboradores para atingir melhores resultados (reflexo das necessidades sociais), enquanto o estilo de liderança Colaborativo busca integrar e desenvolver o trabalho em equipe (reflexo das necessidades de estima). Por outro lado, o estilo de liderança Transcendente se baseia na dedicação aos valores-B e na busca pela autorrealização de cada indivíduo dentro da organização (reflexo das necessidades de autorrealização e da Teoria Z).

Depreende-se que o desenvolvimento de habilidades de liderança é fundamental para o sucesso de uma organização, pois os líderes podem ser responsáveis por estimular o surgimento de elementos motivadores e inspirar os colaboradores a alcançar os objetivos estabelecidos. A escolha do estilo de liderança a ser adotado dependerá dos valores, missão e cultura da empresa, bem como das habilidades e características pessoais do líder, embora os estilos Autoritário e Supervisor não sejam desejáveis em nenhuma situação organizacional, pois pressupõe colaboradores sem valor intelectual. Em suma, este capítulo, por meio do caso hipotético, destaca a importância de os empreendedores considerarem as estratégias de gestão de equipes, bem como a necessidade dos líderes, em todos os níveis (empreendedores ou gestores), estarem sempre se atualizando e aprimorando suas habilidades de liderança para garantir o sucesso e crescimento das organizações.

Referências

AKILU, N. S.; JUNAIDU, A. S. The intersection of self-actualization, entrepreneurship and transformational leadership: a review of Maslow's perspective of eupsychian management. **American Journal of Trade and Policy**, v. 2, n. 2, p. 93-100, 2015.

AL AMIRI, N.; RAHIMA, R. E. A.; AHMED, G. Leadership styles and organizational knowledge management activities: a systematic review. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 22, n. 3, p. 250-275, 2020.

AMEGAYIBOR, G. K. Leadership styles and employees' performance: a case of family-owned manufacturing company, Cape Coast. **International Journal of Financial, Accounting, and Management**, v. 3, n. 2, p. 149-164, 2021.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. de O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. pp. 413-449

BENNIS, W.G.; THOMAS, R. J. **Geeks & geezers**: how era, values, and defining moments shape leaders. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston, TX: Gulf Publishing, 1964.

CATES, S. V.; COJANU, K. A.; PETTINE, S. Can you lead effectively? An analysis of the leadership styles of four generations of American employees. **International Review of Management and Business Research**, v. 2, n. 4, p. 1025, 2013.

DAVIS, K. **Human relations at work**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1967.

DJALALI, A. **A didactic perspective on leadership education** – focussing on the development of competencies within MBA programs. Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2017.

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Assessing leadership styles and organisational context. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 2, p. 105-123, 2005.

GOSLING, J.; SUTHERLAND, I.; JONES, S. **Key concepts in leadership**. London: Sage, 2012.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

JANDA, K. F. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. **Human Relations**, v. 13, n. 4, p. 345-363, 1960.

JONES, B. D. (Ed.). **Women who opt out**: the debate over working mothers and work-family balance. New York: New York University Press, 2012.

JONES, G.; SPAMER, M. A leadership styles competency framework for governing bodies in sport management. **African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance**, v. 17, n. 2, p. 340-356, 2011.

KHUWAJA, U.; AHMED, K.; ABID, G.; ADEEL, A. Leadership and employee attitudes: the mediating role of perception of organizational politics. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, p. 1720066, 2020.

KISGEN, S. **The future of business leadership in tertiary education for graduates**. Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2017.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. Barueri: NBL Editora, 1991.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 2, p. 271-299, 1939.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MASLOW, A. H. **Eupsychian management**: a journal. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1965.

MASLOW, A. H. Theory Z. *In*: MASLOW, A. H. (Org.). **The farther reaches of human nature**. New York: Viking, 1971. pp. 270-286

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Maslow.Org. **Levels of organization related to others hierarchical variables**. Disponível em: <http://www.maslow.org/sub/ztable1.htm>. Acesso em: 20 set. 2015.

McGREGOR, D. M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

OUCHI, W. G. **Theory Z**. New York: Avon Books, 1981.

STOGDILL, R. M.; BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research and managerial applications. 3. ed. New York: The Free Press, 1990.

VROOM, V. H.; YETTON, P. **Leadership and Decision-Making**. Pittsburg, PA: Pittsburg Press, 1973.

WHYTE Jr., W. H. **The organization man**. Garden City: Doubleday, 1957.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

Resumo

Este capítulo teve por objetivo apresentar uma proposta para Estilos de Liderança Gerencial determinados a partir da Hierarquia das Necessidades, considerando a Teoria Z de Maslow. O modelo apresentado considera cinco estilos de liderança baseados em Níveis Organizacionais relacionados com a Hierarquia das Necessidades, conforme a Teoria Z de Maslow: Autoritário, Supervisor, Motivador, Colaborativo e Transcendente. Os estilos possuem particularidades, a depender de fatores como poder, orientação gerencial, visão do colaborador, resultados esperados, educação, comunicação e motivação. O estilo Autoritário se baseia na imposição de poder e obediência, enquanto o Supervisor busca manter a organização e a segurança dos colaboradores. O estilo Motivador visa apoiar e incentivar os colaboradores para atingir melhores resultados, enquanto o estilo Colaborativo busca integrar e desenvolver o trabalho em equipe. Já o estilo Transcendente se baseia na dedicação aos valores-B e na busca pela autorrealização de cada indivíduo dentro da organização. Este capítulo apresenta uma interessante discussão sobre a liderança para o contexto empreendedor e gerencial, trazendo sua relação mais lógica com a motivação do comportamento humano.

Leituras Recomendadas

Maslow no Gerenciamento (Maslow, 2000). "Maslow no Gerenciamento" é uma versão re-editada do incompreendido (e à frente do seu tempo) diário de notas de verão de Abraham Maslow, intitulado Eupsychian Management (Administração Eupsíquica), publicado em 1965. O livro traz reflexões profundas sobre comportamento humano, gestão de pessoas e liderança, abordando diversas temáticas inéditas, incomuns ao meio acadêmico e, às vezes, politicamente incorretas. É um tratado sobre o comportamento humano nas organizações, essencial para qualquer gestor, empreendedor, estudioso ou pesquisador da área.

Artigos Sugeridos

Key concepts in leadership [Conceitos-chaves em Liderança] (Janda, 1960)**.** Este artigo traz contribuições para a compreensão da liderança e sua relação com o poder, explorando muitos elementos que são abordados neste Capítulo. É um artigo pioneiro, modelo e basilar para pesquisas sobre liderança. Apesar de ser um trabalho relativamente antigo, ainda é relevante pelas reflexões que são levantadas. Para os autores, a liderança é um fenômeno de poder.

Liderança nas organizações (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014)**.** Capítulo do livro "Psicologia, organizações e trabalho no Brasil", neste trabalho, os autores trazem um detalhamento teórico sobre o tema da liderança nas organizações, desde a natureza da liderança, passando pelo significado e principais conceitos, sintetiza as principais abordagens e trata das dimensões da liderança. É um texto modelo para outros estudos que ensejam uma revisão de literatura acurada sobre temas abrangentes como o caso da liderança, e outros fenômenos relacionados às organizações. O capítulo "Liderança nas Organizações" é um dos estudos mais completos sobre o tema no Brasil.

Como citar: SOUZA, G. H. S. de. Estilos de liderança gerencial: um modelo fundamentado na Teoria Z de Maslow. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 130-153. https://doi.org/10.29327/5312799.1-5

Capítulo

6

Empreendedorismo Cooperativo: Desafios e Mecanismos de Governança em Cooperativas Empreendedoras[1]

Nilton Cesar Lima (UFU), Ilírio José Rech (UFG) & Jamerson Viegas Queiroz (UFRN)

"A estratégia está se tornando, cada vez mais, a arte de administrar ativos que não se possui"

Iansiti e Levien (2004)

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de discutir os mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras, identificando suas limitações e desafios, analisando o papel do empreendedor cooperado na melhoria da governança dessas organizações. Para tanto, serão apresentados os mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras, suas limitações e desafios, e a configuração do empreendedor cooperado nas cooperativas, bem como os benefícios que uma boa governança pode trazer como a participação dos membros, eficiência operacional e capacidade de enfrentar desafios e oportunidades de mercado.

Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Identificar os principais mecanismos de governança utilizados em cooperativas empreendedoras e avaliar sua efetividade no gerenciamento dessas organizações.
- Analisar as limitações e desafios enfrentados pelas cooperativas empreendedoras em relação à governança e propor soluções para melhorar a governança nesses contextos.

[1] Esse capítulo conta com o apoio do CNPq/SESCOOP, por meio do Projeto de Pesquisa em Cooperativismo, Linha: Desenvolvimento organizacional e promoção da prática cooperativista. Processo: 404249/2022-1.

- Investigar o papel do empreendedor cooperado dentro das cooperativas empreendedoras e como a governança pode influenciar seu sucesso e desenvolvimento.
- Comparar as práticas de governança em cooperativas empreendedoras em diferentes setores da economia despertando rumos para aprofundamento sobre suas ações para o desempenho e a sustentabilidade.
- Necessidade de novas estruturas de governança para suportar o empreendedorismo em ambientes cooperativos inovadores.

1. Introdução

As cooperativas empreendedoras têm se tornado cada vez mais populares em todo o mundo, permitindo que grupos de empreendedores se unam para criar e gerenciar negócios bem-sucedidos em diversos setores. Essas cooperativas são fundamentais para o desenvolvimento econômico local e podem fornecer um modelo sustentável e colaborativo para o empreendedorismo. No entanto, para que as cooperativas empreendedoras tenham sucesso e sejam sustentáveis a longo prazo, é essencial que sejam implementadas estruturas de governança robustas e eficazes para suportar ações empreendedoras.

Em sua maioria, as cooperativas são organizações constituídas por empreendedores que se unem para criar e gerir negócios, regidas pelos seus estatutos sociais. Oferecem uma estrutura de negócio democrática, baseada em valores e princípios cooperativos, que permite que os membros compartilhem custos, riscos e benefícios. Nesse sentido, uma estrutura de governança adequada para cooperativas empreendedoras é um fator crucial para o seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. Como afirmam Borgström (2013), Friend *et al.* (2023) e Sacchetti e Catturani (2021), as cooperativas que implementam uma estrutura de governança[2] eficaz têm maior probabilidade de

2 A Norma ABNT NBR ISO 26000:2010 define a estrutura de governança como o conjunto de regras, processos e práticas de gestão que permitem que uma organização atinja seus objetivos, ao mesmo tempo em que respeita as expectativas da sociedade e promove a sustentabilidade. Destaca ainda, a importância da participação das partes interessadas na estrutura de governança, uma vez que a diversidade de perspectivas pode enriquecer o processo decisório e contribuir para o alcance dos objetivos da organização. A estrutura de governança tem como objetivo garantir que a organização seja gerenciada de forma ética, transparente e responsável, de acordo com as leis, normas e regulamentos aplicáveis. Ela é responsável por estabelecer as políticas e diretrizes da organização, definir as responsabilidades e deveres dos diversos níveis hierárquicos e monitorar o desempenho da organização.

alcançar seus objetivos estratégicos e aumentar seu valor para os membros e a comunidade.

A governança em cooperativas empreendedoras refere-se aos mecanismos e processos que são utilizados para gerenciar e controlar a organização, incluindo a tomada de decisões, a gestão financeira e a comunicação entre membros. A implementação adequada de uma estrutura de governança assegura a transparência, a eficiência e a eficácia na gestão. Ela envolve a definição de políticas e estratégias, tomada de decisões e a supervisão das operações.

Uma boa governança pode ajudar a evitar conflitos internos, promover a transparência e a prestação de contas, fortalecer a relação entre a cooperativa e seus membros e melhorar a eficiência operacional. Para que a governança corporativa seja efetiva deve se envolver no estabelecimento de políticas e procedimentos claros para a tomada de decisões, a prestação de contas e a gestão de riscos. É importante que essas políticas e procedimentos sejam comunicados claramente aos membros da cooperativa, para garantir que todos compreendam o papel da governança na organização.

Para implementar uma governança corporativa eficaz é fundamental que as cooperativas empreendedoras tenham uma estrutura de liderança clara e bem definida. Isso inclui a definição de papéis e responsabilidades para a diretoria e outros órgãos de governança, bem como a seleção ou preparação de líderes com habilidades e conhecimentos necessários para liderar a cooperativa de forma eficiente, utilizando os benefícios da estrutura de governança.

Outro aspecto importante da governança em cooperativas empreendedoras é a necessidade de assegurar espaços em sua estrutura para a participação ativa dos cooperados na tomada de decisões. A participação dos cooperados é essencial para garantir que as decisões tomadas pela cooperativa reflitam as necessidades e interesses destes, bem como para promover um sentimento de pertencimento e responsabilidade entre eles.

As cooperativas empreendedoras são organizações que têm como objetivo principal o desenvolvimento econômico e social de seus membros por meio do empreendedorismo coletivo. Um dos principais mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras é a participação democrática dos membros. Isso significa que, é importante que a cooperativa tenha um conselho de administração que seja composto por membros eleitos pelos próprios membros da cooperativa. O conselho de administração é responsável por supervisionar as operações diárias da cooperativa e garantir que ela esteja cumprindo seus objetivos.

No entanto, a governança em cooperativas empreendedoras pode enfrentar algumas limitações e desafios. Por exemplo, pode ser difícil conciliar as

diferentes necessidades e interesses dos membros da cooperativa, que podem ter objetivos e prioridades diferentes. Além disso, pode haver falta de conhecimento ou experiência em questões de gestão e administração, o que pode dificultar a tomada de decisões.

Uma estrutura de governança sólida assegura a transparência, a eficiência e a eficácia na gestão da cooperativa empreendedora. Como afirmam Maciel *et al.* (2018) e Turnbull (2000), além de essencial para a construção da confiança dos cooperados e da sociedade nas organizações, a boa governança desempenha papel fundamental para garantir a sustentabilidade e perenidade das cooperativas. Assim, a implementação adequada de uma estrutura de governança pode aumentar a participação dos cooperados e colaboradores, melhorar a efetividade das operações e aumentar a capacidade da cooperativa empreendedora para enfrentar desafios e oportunidades de mercado (Birchall, 2017; Krug, 2019; Maciel *et al.*, 2018; Sacchetti; Tortia, 2015).

Apesar de seus muitos benefícios, implementar uma estrutura de governança eficaz em cooperativas empreendedoras pode ser um desafio. Em muitos casos, as cooperativas empreendedoras são compostas por cooperados que não têm experiência em governança e gestão de negócios. Desta forma, as cooperativas empreendedoras enfrentam desafios adicionais devido à natureza democrática e colaborativa da organização, como a tomada de decisões coletivas e a gestão de conflitos (Birchall, 2017; Côté, 2019; Krug, 2019; Sacchetti; Tortia, 2015).

Para auxiliar as pessoas envolvidas em atividades de cooperativas empreendedoras, este capítulo discute a importância da governança destacando a necessidade de uma estrutura de governança sólida para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações. Para isso, são apresentados os diferentes mecanismos de governança que podem ser utilizados em cooperativas empreendedoras, os desafios que essas organizações podem enfrentar ao implementar uma estrutura de governança eficaz. Por fim, serão apresentados casos de estudos de cooperativas empreendedoras que alcançaram sucesso por meio de uma boa governança, a fim de despertar percursos sendo adotados e possibilitando observar quais deles têm sido mais empregados e a necessidade de novas estruturas de governança para suportar o empreendedorismo em ambientes cooperativos inovadores.

2. Mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras

As cooperativas empreendedoras são organizações que possuem características próprias, formadas por empreendedores cooperados, que buscam desenvolver suas atividades de forma competitiva e sustentável. Nesse contexto, é fundamental que essas cooperativas adotem mecanismos de governança efetivos, que possam garantir a sua gestão eficiente e a sua longevidade. Compreender e aplicar mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações.

A governança pode ser entendida como o conjunto de práticas e estruturas que visam garantir a efetiva gestão dos recursos, bem como a transparência e a responsabilidade no processo de tomada de decisão (IBGC, 2020). Diversos mecanismos de governança podem ser utilizados em cooperativas empreendedoras, e cada um deles têm suas próprias características e potencialidades. Os mecanismos encontram-se apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Mecanismos de Governança

Mecanismos	Características
Propriedade e controle	O mecanismo de propriedade e controle é um dos principais mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras. A estrutura de propriedade coletiva das cooperativas garante que os membros tenham direito a voto nas decisões tomadas, evitando a concentração de poder em um único indivíduo ou grupo. Como destaca Allen (2014) e Côté (2019), a estrutura de propriedade e controle permite que os membros tenham influência nas decisões da organização e participem ativamente do processo de tomada de decisão. O controle das cooperativas empreendedoras pode ser exercido por meio da propriedade dos membros. Essa separação entre propriedade e controle é uma das principais características desse tipo de organização. À perspectiva de Fama e Jensen (1983), essa separação pode levar a problemas de agência, que ocorrem quando os interesses dos membros não são alinhados com os interesses da organização. A propriedade e controle nas cooperativas empreendedoras pode ser analisada através da forma como se dá a participação dos cooperados nas decisões da organização. Segundo as pesquisas de Fernando *et al.*, (2021), Michaud e Audebrand (2022), Sacchetti e Catturani (2021), a estrutura de propriedade e controle em cooperativas empreendedoras é fundamental para garantir que os interesses dos cooperados sejam

	atendidos. Para tanto, é importante que haja uma distribuição equitativa do poder de decisão, de forma que todos os cooperados tenham oportunidade de participar ativamente do processo. O mecanismo de propriedade e controle está diretamente relacionado à estrutura de propriedade da cooperativa. As cooperativas são organizações que possuem uma estrutura de propriedade coletiva, ou seja, seus membros são proprietários da organização e têm direito a voto nas decisões tomadas. Nesse sentido, a estrutura de propriedade e controle é um dos principais mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras. Ele garante que os membros da cooperativa tenham poder de decisão e controle sobre as atividades da organização, evitando que uma pessoa ou grupo detenha o controle total da cooperativa.
Participação e envolvimento	A participação e envolvimento dos membros é outro mecanismo de governança essencial em cooperativas empreendedoras. Segundo Birchall (2017), Cruzio (2011), Krug (2019), Novković, Miner e Mcmahon (2023), Turnbull (2000) e Wilson (2021), a participação dos membros é um fator crítico para o sucesso de uma cooperativa, uma vez que promove a gestão democrática da organização. Através da participação ativa dos membros, é possível promover o engajamento com a cooperativa, o compartilhamento de ideias e a identificação de soluções para os desafios enfrentados pela organização. Tem sido também vista como essencial para garantir a sua efetividade, ao associar a teoria da agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), que destacam a importância da participação dos membros como forma de reduzir o conflito de interesses entre os gestores e os membros. Apresenta-se como mecanismo de governança amplamente estudado em cooperativas empreendedoras. Segundo Borgström (2013), Novković, Miner e Mcmahon (2023) e Sacchetti e Tortia (2015), a participação ativa dos cooperados nas decisões da cooperativa é um dos principais fatores de sucesso dessas organizações. Isso se deve ao fato de que, ao participarem ativamente do processo de gestão, os cooperados se tornam mais comprometidos com os objetivos da cooperativa e mais engajados na busca por soluções para os desafios enfrentados pela organização. Esse mecanismo possibilita a gestão democrática da cooperativa. Através da participação ativa, os membros podem contribuir para o planejamento estratégico, monitorar as atividades da cooperativa, propor mudanças e soluções, além de garantir que as decisões tomadas sejam de interesse comum. A participação dos membros também pode ser incentivada através do envolvimento em atividades da cooperativa, como a participação em comitês, grupos de trabalho e eventos.

Comunicação e transparência	A comunicação e a transparência são fundamentais para garantir a confiança dos membros na gestão da cooperativa. Shleifer e Vishny (1997) afirmam que um bom governo corporativo é aquele que fornece informações claras e precisas sobre a gestão da organização. Ou seja, possibilita a prestação de contas e a transparência nas atividades da cooperativa. Conforme destacado por Canquerino *et al.* (2019) e Novković (2013), a transparência nas cooperativas é essencial para a construção de uma relação de confiança com os membros e com a comunidade em geral. Através da comunicação clara e eficaz, a cooperativa pode garantir que os membros tenham acesso às informações relevantes sobre a organização e suas atividades. A comunicação e transparência também são mecanismos importantes de governança em cooperativas empreendedoras. De acordo com as pesquisas de Birchall (2017), Cruzio (2011) e Wilson (2021), a comunicação e transparência são fundamentais para garantir a confiança dos cooperados na gestão da cooperativa e para aumentar a eficiência do processo decisório. Além disso, a transparência nas informações pode ajudar a reduzir a assimetria de informação entre os cooperados, garantindo que todos possam participar do processo de forma igualitária. Esse mecanismo, em suma, visa a importância da prestação de contas e a transparência nas atividades da cooperativa, e tem como instrumento análogo a accountability, comum em entidades públicas e empresariais com fins lucrativos. É importante que a cooperativa mantenha uma comunicação clara e eficaz com seus membros, garantindo que eles tenham acesso a informações relevantes sobre a organização e suas atividades. Além disso, é fundamental que a cooperativa seja transparente em relação às suas finanças, prestando contas de forma regular e clara.

Fonte: Autores.

Nota-se que, a gestão de organizações sem fins lucrativos, como as cooperativas empreendedoras, tem sido cada vez mais influenciada pelas práticas do mercado. Eikenberry e Kluver (2004) destacam que a preocupação com a eficiência e a efetividade pode levar a mudanças na gestão dessas organizações.

Nesse sentido, há duas teorias que sustentam essa ideia de mecanismo de governança em cooperativas empreendedoras: Teoria Institucional e a Teoria do *Stewardship*, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Teorias acerca do Mecanismos de Governança em cooperativas empreendedoras

Teorias	Característica
Institucional	A teoria institucional pode ser aplicada para entender os mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras, conforme destacam Kostova, Roth e Dacin (2008), pois as instituições são importantes para moldar as práticas de governança em diferentes países e setores. A teoria institucional pode ser definida como uma abordagem que considera as organizações como entidades sociais inseridas em um ambiente institucional que influencia seus comportamentos e práticas (Dimaggio; Powell, 1983; Tolbert; Zucker, 1996). No contexto das cooperativas, a teoria institucional pode ser aplicada como um mecanismo de governança que influencia as decisões e ações dos membros. Segundo Greenwood *et al.* (2011), a teoria institucional pode ser utilizada como um instrumento para entender e explicar as práticas de governança em cooperativas, especialmente naquelas que enfrentam ambientes incertos e turbulentos. Isso ocorre porque as normas e os valores institucionais, como a cooperação e a solidariedade, são fundamentais para o funcionamento das cooperativas e influenciam as decisões dos membros. Além disso, a teoria institucional pode ser aplicada como um mecanismo de governança em cooperativas por meio da institucionalização de práticas e regras formais e informais. Como destacam Birchall (2017), Steffens *et al.* (2022) e Wilson (2021), a institucionalização pode ajudar a coordenar as atividades dos membros e reduzir a incerteza e os conflitos internos. Outro aspecto importante da aplicação da teoria institucional como mecanismo de governança em cooperativas é a influência do ambiente institucional externo. Segundo Scott (2014), o ambiente institucional pode influenciar a adoção de práticas e regras formais e informais pelas cooperativas, bem como a conformidade aos valores institucionais. Dessa forma, a teoria institucional pode ser vista como um mecanismo de governança em cooperativas que busca a conformidade com os valores e as normas institucionais, além da institucionalização de práticas e regras formais e informais para reduzir a incerteza e os conflitos internos. Logo, entende-se que a Teoria Institucional se aplica em diversos contextos organizacionais, incluindo cooperativas empreendedoras. Nesse sentido, a teoria enfatiza que as organizações são influenciadas por normas, valores e pressões sociais que moldam as práticas organizacionais. No contexto do empreendedor cooperado, a teoria pode ser utilizada para compreender como as normas e valores compartilhados pelos membros da cooperativa influenciam a adoção de práticas de governança efetivas. A teoria também pode ser utilizada para analisar como a cooperação com outras organizações pode influenciar as práticas de governança em cooperativas empreendedoras, tendo em vista que a cooperação pode envolver a adoção de novas práticas e padrões (Souza *et al.*, 2019).

	Um dos principais conceitos da Teoria Institucional é o isomorfismo, que se refere à tendência das organizações de se tornarem cada vez mais semelhantes umas às outras devido às pressões institucionais. Essas pressões podem ser coercitivas, miméticas ou normativas. No contexto das cooperativas empreendedoras, é possível observar a influência dessas pressões institucionais na adoção de práticas de governança, como a transparência e a responsabilidade (Tolbert; Zucker, 1996). Dessa maneira, entende-se que a Teoria Institucional pode ser uma ferramenta valiosa para a compreensão dos mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras, uma vez que permite analisar como as normas e valores compartilhados pelos membros da cooperativa, assim como as pressões institucionais, moldam as práticas organizacionais. Além disso, a teoria pode ser utilizada para identificar práticas de governança inovadoras e eficazes que possam ser adotadas por essas organizações.
Teoria do *Stewardship*	Essa teoria propõe que a gestão de uma organização deve ser feita de forma responsável e ética, com foco na criação de valor para a sociedade como um todo. Davis, Schoorman e Donaldson (1997), Michaud e Audebrand (2022) destacam que essa teoria pode ser aplicada em cooperativas empreendedoras para garantir a gestão responsável dos recursos. Essa teoria deriva da abordagem da teoria da agência que sugere que os gestores e proprietários têm objetivos semelhantes e trabalham juntos para maximizar o valor da empresa. De acordo com essa teoria, os gestores são agentes de seus proprietários e devem agir em seu melhor interesse. No contexto de cooperativas empreendedoras, a teoria do *stewardship* pode ser aplicada para entender como os empreendedores cooperados trabalham em conjunto para maximizar o valor da cooperativa. Segundo esta teoria, os empreendedores cooperados são mais propensos a agir como *stewards*, ou guardiões, do que como agentes, pois possuem um interesse pessoal no sucesso da cooperativa. Alguns estudos recentes destacam a importância da teoria do *stewardship* para a governança em cooperativas empreendedoras. Por exemplo, Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008) e Kreuzberg e Vicente (2019), afirmam que a teoria do *stewardship* oferece uma perspectiva interessante sobre como os empreendedores cooperados podem atuar como guardiões da cooperativa, promovendo a colaboração e a cooperação em benefício mútuo. Considerando as abordagens de Birchall (2017), Côté (2019), Diakité *et al.* (2022) e Menyah (2013), é possível inferir que a teoria do *stewardship* pode ser uma abordagem promissora para a compreensão da governança em cooperativas empreendedoras, uma vez que ela enfatiza o papel do empreendedor cooperado como um guardião da cooperativa. Outro aspecto importante da teoria do *stewardship* é a ideia de que os gestores e proprietários devem trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos da empresa. Em cooperativas empreendedoras, isso pode ser visto como uma

	colaboração entre os empreendedores cooperados e os demais membros da cooperativa. Segundo Birchall (2017), Côté (2019), Diakité *et al.* (2022) e Menyah (2013), a colaboração entre os empreendedores cooperados e os demais membros da cooperativa é essencial para a governança eficaz em cooperativas empreendedoras, pois permite que os empreendedores cooperados ajam como guardiões da cooperativa, ao mesmo tempo em que garantem a participação ativa e engajada dos demais membros.

Fonte: Autores.

Qualquer que seja o pensamento teórico adotado, ele se sustenta na necessidade de uma estrutura de governança adequada. Dessa maneira, a governança em cooperativas empreendedoras é um tema de grande relevância no contexto atual, já que neste há inclusive a figura do empreendedor cooperado. Para garantir a eficiência, eficácia e sustentabilidade dessas organizações, é fundamental a utilização de mecanismos de governança capazes de promover uma gestão participativa e transparente.

Através da utilização de mecanismos de controle, participação e envolvimento, e comunicação e transparência, comuns às empresas não cooperativas é possível estruturar a governança em ambientes de cooperativas empreendedoras. Tais mecanismos incluídos na governança garantem que seus membros tenham voz ativa nas decisões da organização e que as atividades da cooperativa sejam transparentes, respeitem os princípios do cooperativismo e prestem contas à comunidade.

3. O empreendedor cooperado nas cooperativas

O empreendedor cooperado pode ser definido como a ação de um indivíduo empreendedor que como cooperado busca criar novas oportunidades de negócios e agregar valor ao empreendimento coletivo. Nesse contexto, as cooperativas podem ser vistas como uma forma de junção de empreendedorismo coletivo, que tem como objetivo principal promover o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais em que estão inseridas.

A busca por formas de estimular o desenvolvimento econômico e social por meio da criação de cooperativas que oferecem oportunidades para empreendedores colaborarem juntos é uma das áreas que têm sido demandadas em muitos estudos. De acordo com Maciel *et al.* (2018), Pinho e Gomes (2022), Sacchetti e Tortia (2015) e Turnbull (2000), as cooperativas podem ser consideradas uma forma de empreendedorismo coletivo, uma vez que os membros trabalham em conjunto para criar um negócio e compartilhar recursos e benefícios.

Nesse sentido, Borgström (2013), Novković (2013) e Stefancic, Goglio e Catturani (2019) afirmam que as cooperativas oferecem um ambiente favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo cooperado, pois permitem o compartilhamento de recursos e conhecimentos, além de incentivar a colaboração e o trabalho em equipe. O estudo destaca que o empreendedorismo cooperado pode ser uma estratégia eficaz para a sobrevivência e crescimento das cooperativas em um mercado cada vez mais competitivo.

Para Canquerino *et al.* (2019), Friend *et al.* (2023) e Sacchetti e Catturani (2021), eles consideram o empreendedorismo cooperado como uma alternativa viável para o desenvolvimento de negócios em áreas rurais e em pequenas comunidades, onde a falta de recursos e infraestrutura podem ser um obstáculo para o empreendedorismo individual. Tais estudos, demonstram também que as cooperativas podem ser vistas como uma forma de organizar e mobilizar os recursos locais de forma eficiente e sustentável.

Estudos apontados por Fiorini e Zampar (2015) demonstram também que a liderança empreendedora é um dos principais fatores que influenciam o desempenho da cooperativa, e que os empreendedores cooperados devem ter habilidades para identificar oportunidades de negócios e desenvolver estratégias para aproveitá-las.

De modo complementar, estudos apontados por Côté (2019), Michaud e Audebrand (2022), Novković (2013), Wilson (2021), demonstram que a capacidade de inovação é uma das principais características do empreendedor cooperado. Os autores destacam a importância da inovação para o sucesso das cooperativas, uma vez que ela pode levar à criação de novos produtos e serviços, melhoria de processos e aumento da eficiência e produtividade.

No entanto, o empreendedor cooperado também enfrenta desafios significativos, como apontado por Krug (2019), Maciel *et al.* (2018) e Turnbull (2000). Os autores destacam a importância da gestão adequada de recursos, a necessidade de tomar decisões coletivas e a conciliação de interesses individuais e coletivos como fatores importantes para o sucesso da cooperativa e o papel do empreendedor cooperado na busca de soluções para esses desafios.

Desafios e conflitos também são abordados em pesquisas trazidas por Côté (2019), Krug (2019), Michaud e Audebrand (2022) e Wilson (2021), uma vez que, eles ressaltam a falta de autonomia e flexibilidade na tomada de decisões, além de possíveis conflitos entre os interesses individuais e coletivos dos cooperados. Os estudos trazem o entendimento de que a implementação de estratégias participativas de gestão e o fortalecimento da cultura empreendedora podem ajudar a superar esses desafios e promover o desenvolvimento do empreendedorismo cooperado.

As cooperativas oferecem um ambiente favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo cooperado, onde o exercício do cooperado deve pautar-se em habilidades de gestão, inovação e liderança empreendedora, além de estar ciente dos desafios e oportunidades que envolvem a gestão de uma cooperativa. Como destacam Maciel *et al.* (2018), Novković, Miner e Mcmahon (2023), Pinho e Gomes (2022) e Turnbull (2000), o sucesso da cooperativa depende da capacidade de seus membros trabalharem em conjunto e aproveitarem as oportunidades de mercado de forma colaborativa.

É possível notar que, se por um lado há cooperativas que empreendem, elas, no entanto, são constituídas por agentes empreendedores cooperados, e sua concepção se aproxima a do agente intraempreendedor. Nos últimos anos, tem havido uma crescente valorização do intraempreendedorismo e do empreendedorismo cooperado, especialmente no contexto das cooperativas. Embora compartilhem algumas semelhanças, há diferenças importantes entre os dois conceitos.

O intraempreendedorismo se refere à atividade empreendedora que ocorre por ações de colaboradores dentro de uma organização. Tais colaboradores com vínculos hierárquicos no ambiente corporativo inovam e propõem o desenvolvimento de ideias e projetos dentro da empresa em que trabalham, muitas vezes assumindo riscos e responsabilidades semelhantes às de um empreendedor tradicional (Pinchot, 1985). Por outro lado, o empreendedor cooperado é um membro de uma cooperativa que empreende atividades em benefício da cooperativa e de seus membros. Como observado por Borgström (2013), Novković (2013) e Pinchot (1985), os empreendedores cooperados podem contribuir para a criação de novos negócios, bem como para a expansão e diversificação das atividades já existentes. Eles também podem ajudar a desenvolver novos produtos e serviços, bem como novas formas de cooperação entre os membros da cooperativa.

Embora o intraempreendedorismo e o empreendedorismo cooperado possam parecer semelhantes, há diferenças significativas em suas motivações e objetivos. O intraempreendedorismo tende a ser mais orientado para o lucro e para a maximização dos resultados financeiros da empresa, enquanto o empreendedorismo cooperado é mais orientado para o benefício dos membros da cooperativa e para a realização de seus objetivos coletivos (Côté, 2019; Kreiser; Davis, 2010; Pinchot, 1985).

Além disso, enquanto o intraempreendedorismo geralmente ocorre dentro de uma empresa já estabelecida, o empreendedorismo cooperado muitas vezes envolve a criação de novas cooperativas ou a expansão das atividades existentes, levando em consideração os valores e princípios cooperativos (Borgström, 2013; Novković, 2013; Stefancic; Goglio; Catturani, 2019).

De modo complementar, Pinchot (1985) demonstra que o intraempreendedorismo é caracterizado por funcionários que possuem uma visão empreendedora e inovadora, buscando oportunidades de negócio e melhorias na empresa em que trabalham. Já o empreendedor cooperado é um membro da cooperativa que se envolve na criação e desenvolvimento da organização, usando sua criatividade e iniciativa para melhorar a eficiência da cooperativa (Birchall, 2017; Côté, 2019; Wilson, 2021).

Os intraempreendedores muitas vezes têm mais acesso a recursos e capital de investimento, o que pode ser uma vantagem em relação aos empreendedores cooperados que podem ter menos acesso a esses recursos. No entanto, os empreendedores cooperados têm a vantagem de estar em uma organização que promove a cooperação e a colaboração, o que pode permitir a realização de projetos de maior escala com menor investimento (Fernando *et al.*, 2021; Kreiser; Davis, 2010).

Outra diferença importante é que o intraempreendedor geralmente tem mais autonomia para tomar decisões, enquanto o empreendedor cooperado precisa lidar com a tomada de decisão coletiva, já que as cooperativas são estruturas democráticas (Friend *et al.*, 2023; Pinchot, 1985). Isso pode ser visto como uma vantagem ou desvantagem, dependendo do contexto e das preferências do empreendedor.

Diante desses apontamentos, estudos apresentados por Birchall (2017), Pinchot (1985) e Sacchetti e Tortia (2015), demonstraram que o intraempreendedorismo se torna uma oportunidade interessante. Os autores destacam que a cultura empreendedora nas cooperativas pode permitir que os membros da cooperativa desenvolvam sua visão empreendedora e inovadora. Isso pode resultar em benefícios, tanto para a cooperativa, quanto para os membros envolvidos.

Entende-se que, tanto o intraempreendedorismo, quanto o empreendedorismo cooperado, têm um papel importante na inovação e no desenvolvimento de novos negócios e produtos. No entanto, suas motivações e objetivos diferem, com o empreendedorismo cooperado tendo uma orientação mais coletiva e baseada em valores cooperativos.

4. Governança em cooperativas empreendedoras: limitações e desafios

A governança em cooperativas empreendedoras tem sido um tema de interesse crescente no contexto empresarial contemporâneo. No entanto, apesar do potencial das cooperativas empreendedoras como fonte de inovação e criação de valor, há ainda uma série de limitações e desafios a serem superados no que diz respeito à sua governança. Tem-se que as cooperativas, por sua natureza, são estruturas que buscam o bem coletivo e a tomada de decisões democrática, o que pode suscitar desafios e limitações em sua governança. Um dos principais desafios enfrentados pelas cooperativas empreendedoras é a dificuldade de tomar decisões rápidas. Por serem organizações que prezam pela democracia e participação dos membros, as decisões podem ser tomadas de maneira mais lenta do que em empresas tradicionais, o que pode prejudicar a competitividade da cooperativa.

A dificuldade de tomar decisões rápidas e efetivas, segundo Franceschini *et al.*, (2019), Liu, Gong e Herrera (2022), Samson e Bhanugopan (2022) e Wan, Chen e Dong (2021), pode ser atribuída, em parte, à estrutura democrática e participativa das cooperativas, que pode levar a um processo de tomada de decisão mais lento e burocrático. Além disso, a falta de incentivos financeiros para os membros das cooperativas pode ser um obstáculo para a adoção de práticas de gestão mais eficientes e orientadas para resultados (BACEN, 2008; Costa, 2020; Turnbull, 2000).

O modelo de governança de uma cooperativa empreendedora é fundamental para promover a cooperação entre os membros, estabelecer objetivos comuns e tomar decisões estratégicas para o desenvolvimento da cooperativa. No entanto, a governança em cooperativas empreendedoras apresenta desafios específicos que precisam ser abordados para garantir sua eficácia.

Um dos principais desafios na governança de cooperativas empreendedoras é a participação dos membros. Muitas vezes, os membros das cooperativas empreendedoras estão mais interessados em sua própria empresa do que na cooperativa em si. Isso pode levar à falta de engajamento e interesse na governança da cooperativa. Para superar essa limitação, é necessário implementar medidas que incentivem a participação dos membros e valorizem seu envolvimento na tomada de decisões. De acordo com Wang, Kim e Kim (2021), isso pode ser alcançado por meio de uma liderança forte e participativa, comunicação aberta e transparente e uma estrutura organizacional clara.

Outra limitação importante é a falta de capacitação e recursos para gestão adequada das cooperativas empreendedoras. Fernando *et al.* (2021), Basterretxea, Cornforth e Heras-Saizarbitoria (2020), Sacchetti e Catturani (2021) afirmam que muitas cooperativas são formadas por membros com pouca experiência em gestão de negócios, o que pode limitar sua capacidade de lidar com questões complexas relacionadas à governança.

Em relação a desafios financeiros, ao contrário das empresas convencionais, as cooperativas empreendedoras não possuem acionistas que possam investir capital para o desenvolvimento da organização. Por isso, é necessário desenvolver modelos de financiamento alternativos que possam fornecer recursos financeiros para as cooperativas empreendedoras (Birchall, 2017; Krug, 2019; Sacchetti; Tortia, 2015; Wilson, 2021). De acordo com Côté (2019) e Dilger, Jovanović e Voigt (2017), uma alternativa seria o *crowdfunding*, que pode ser usado para financiar projetos específicos ou para capitalizar a cooperativa como um todo, considerando a existência da falta de incentivos financeiros para os membros. Em muitas cooperativas, a remuneração dos membros é baseada na divisão dos lucros da organização, o que pode desestimular a participação dos membros, especialmente em momentos de baixa rentabilidade (Altman, 2015; Basterretxea; Cornforth; Heras-Saizarbitoria, 2020; Diakité *et al.*, 2022; Milagres, 2014).

Para superar essas limitações e desafios, é necessário um conjunto de medidas que incluem o fortalecimento da capacidade de gestão das cooperativas empreendedoras, a adoção de práticas de governança mais eficientes e a criação de incentivos financeiros para os membros. Uma alternativa apontada seria a educação e capacitação dos membros das cooperativas empreendedoras, para que estes possam compreender melhor as questões relacionadas à governança e gestão de negócios (Cruzio, 2011; Krug, 2019; Wilson, 2021). Contudo, há a necessidade de uma gestão participativa e democrática, que envolva os membros nas decisões estratégicas da cooperativa (Turnbull, 2000).

A utilização de tecnologias de informação e comunicação favorece a tomada de decisões e melhora a comunicação entre os membros, cooperando com a gestão participativa. Ainda, como forma de superar essas limitações, seria criar um ambiente que incentive a participação e a colaboração dos membros, por meio da implementação de programas de incentivo e reconhecimento, por exemplo (Basterretxea; Cornforth; Heras-Saizarbitoria, 2020; Sacchetti; Catturani, 2021).

Em muitas cooperativas empreendedoras, as decisões são tomadas por um pequeno grupo de membros, o que pode levar a decisões unilaterais e pouco representativas do grupo como um todo, ou seja, deve-se estimular a diversidade

na tomada de decisões. Para abordar esse desafio, é importante implementar processos de tomada de decisão democráticos e inclusivos, que permitam a participação de todos os membros da cooperativa. A implementação de sistemas eletrônicos de votação e a realização de fóruns regulares de discussão podem ajudar a promover a diversidade na tomada de decisões (Gurdgiev; Ni, 2023).

O que se espera, é que o senso empreendedor numa cooperativa preserve sua estrutura de governança de forma clara e transparente, permitindo que seus membros compreendam suas estratégias e operações. Assim, é o modo com que os estudos por Birchall (2017), Krug (2019), Pinchot (1985), Sacchetti e Tortia (2015) e Wilson (2021) tem despertado, realçando que a implementação de uma estrutura de governança eficaz pode ajudar a melhorar a eficiência da cooperativa empreendedora, aumentar a satisfação dos membros e garantindo o sucesso a longo prazo da organização.

Algumas soluções propostas na literatura acadêmica incluem, além da adoção de práticas de governança corporativa, a: diversificação das fontes de receita e a colaboração com outras organizações do setor; a importância da adoção de práticas de governança corporativa, como a criação de conselhos de administração e a contratação de profissionais especializados em gestão; a diversificação das fontes de receita com propósito de reduzir a dependência de um único produto ou serviço, aumentando a resiliência da organização; e, a colaboração entre cooperativas com outras organizações do setor para compartilhar recursos e conhecimentos (Birchall, 2017; Cruzio, 2011; Kkostova; Roth; Dacin, 2008; Krug, 2019; Wilson, 2021).

Dessa maneira, entende-se que a governança em cooperativas empreendedoras é um tema complexo e desafiador, mas que oferece muitas oportunidades para a inovação e criação de valor. Dessa forma, entende-se ser fundamental que as cooperativas empreendedoras superem suas limitações de governança, como a falta de incentivos financeiros e a dificuldade em tomar decisões rápidas, implementando práticas que incentivem a participação e a colaboração dos membros, como programas de incentivo e reconhecimento. O envolvimento dos membros na tomada de decisões e a busca por inovação também são aspectos-chave para o sucesso das cooperativas empreendedoras, demonstrando inclusive que há o exercício democrático. Isso denota atuação sólida e transparente, com definição clara de responsabilidades e a adoção de práticas de prestação de contas.

5. Casos de estudo

Os casos de estudo, a seguir, abordam os reflexos do modelo de negócio adotados nas cooperativas que, de certo modo, manifesta o emprego da governança como atividade onipresente nas cooperativas. Tais observações auxiliam na desmistificação do fato de a governabilidade ser um exercício intrínseco, presente no processo de gestão de entidades empreendedoras como é o caso das cooperativas (Ver Quadro 3).

Quadro 3: Casos Exemplos

Cooperativa	Caso
Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC)	Trata-se de uma cooperativa agropecuária localizada em São Paulo, que adotou uma estrutura de governança que incentivou a participação ativa dos membros e a tomada de decisões coletivas, permitindo a identificação e solução de problemas internos e externos. Isso resultou em um aumento significativo na produção e na qualidade dos produtos, além de gerar um impacto positivo na comunidade local. Sendo uma cooperativa que comercializa produtos agropecuários, como frutas e hortaliças, esse caso chama atenção em exercer a governança em prol da eficiência operacional. Conseguiu expandir sua atuação para outros estados e países, além de oferecer serviços de logística e armazenamento para outros produtores. Mostrando inclusive que não há fronteiras em segmentos cooperativistas para implementar a governança. Contudo, sua descontinuidade deu-se em 1994, decorrente de suas dificuldades financeiras oriundas da crise na agricultura, do cenário econômico negativo e do acúmulo de dívidas (Gonçalves; Vegro, 1994; Hirata; Inácio, 2001; Matos, 2019).
Cooperativa Vinícola Garibaldi (CVG)	É uma cooperativa agroindustrial localizada no Rio Grande do Sul, cuja governança da cooperativa é baseada em princípios democráticos e participativos, que permitem a colaboração entre os membros e a inovação na produção de vinhos e espumantes. A cooperativa alcançou sucesso internacional, exportando seus produtos para mais de 20 países (Conto; Antunes Júnior; Vaccaro, 2016; CVG, 2023; Santos; Schmidt, 2020).
Cooperativa de Crédito (SICREDI)	Está presente em diversos estados do Brasil, seu segmento é de crédito, e apresentou uma governança baseada em princípios de transparência, ética e participação ativa dos membros nas decisões estratégicas. A cooperativa tem se destacado pela sua responsabilidade social e ambiental, bem como pelo seu compromisso em fornecer soluções financeiras inovadoras e acessíveis aos seus membros (Koch, 2007; Ledur *et al.*, 2020; SICREDI, 2023).
Cooperativa dos Produtores	A CPLA é uma cooperativa agroindustrial que atua na cadeia produtiva do leite em Alagoas. Através de uma boa governança, a CPLA conseguiu aumentar a

de Leite de Alagoas (CPLA)	produção de leite e melhorar a qualidade do produto, além de diversificar a produção e ampliar o mercado (Silva; Pedroso; Lages, 2017; CPLA, 2023).
Cooperativa Agropecuária de Jataí (COMIGO)	Nesse caso, a adoção de práticas de governança corporativa também contribuiu significativamente para a melhoria da gestão da cooperativa e para o aumento da sua competitividade no mercado. Dentre as principais práticas implementadas pela COMIGO destacam-se a definição clara dos papéis e responsabilidades dos dirigentes, a adoção de mecanismos de controle interno e de auditoria, a transparência na divulgação das informações financeiras e a realização de assembleias gerais participativas e democráticas (COMIGO, 2023).
Cooperativa Agroindustrial de Cascavel (Coopavel)	Situada em Cascavel-PR, a cooperativa em 2020 já possui cerca de 6.230 associados e 7.026 colaboradores diretos, contribuindo para um faturamento de mais de R$ 3,5 bilhões. A governança tem sido um dos mecanismos utilizados para a gestão e controle dos processos organizacionais. Conta com uma estrutura de governança bem desenvolvida e com uma ampla participação dos membros nas decisões e ações estratégicas da cooperativa. A utilização de tecnologia e sistemas de informação avançados também foi destacada como um dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da Coopavel. Responsável por organizar uma das maiores feiras agropecuária da América Latina, Show Rural, demonstra sua contínua inserção em tecnologias e inovações na agricultura e pecuária. Ainda, atribui à transparência e prestação de contas os pilares fundamentais de sua governança (COOPAVEL, 2023).
Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá (Coopercuc)	É uma cooperativa de agricultores familiares localizada na região semiárida do Nordeste brasileiro. A cooperativa adotou uma governança participativa e descentralizada, o que permitiu que os membros participassem ativamente das decisões e fossem capacitados para gerenciar seus próprios negócios. A Coopercuc conseguiu expandir seus negócios e melhorar a renda de seus membros, além de obter reconhecimento nacional e internacional por sua gestão sustentável (COOPERCUC, 2023; Gentile; Burgos, 2016; Lins *et al.*, 2019).
Cooperativa Vinícola Aurora	É uma cooperativa de produtores de uva e vinho localizada no Rio Grande do Sul. A cooperativa adota uma governança participativa e transparente, com a participação ativa dos seus associados nas decisões estratégicas. Além disso, a cooperativa investe em tecnologia e inovação para melhorar a eficiência dos seus processos produtivos. Pioneira na produção de vinho espumante e com representatividade no mercado internacional, vem realizando pesquisas e plantações experimentais de variedades de uvas selecionadas para reduzir custos e melhorar a produção. Tem uma participação significativa em uma empresa controlada chamada Vinícola Vale do Rio São Francisco Ltda. (CVA, 2023; Domingues, 2003; Sluszz; Padilha, 2008).
Cooperativa de Laticínios Selita	A cooperativa está localizada em Cachoeiro de Itapemirim – ES, adota uma governança participativa e transparente, com a participação ativa dos seus associados nas decisões estratégicas. A cooperativa investe em tecnologia e inovação para melhorar a eficiência dos seus processos produtivos. Fundada em 1938, começou com uma capacidade de produção de 5.000 litros de leite

	por dia, e em 2021, ao inaugurar um parque industrial, com cerca de R$ 130 milhões em investimentos, sua capacidade passou para 850 mil litros de leite/dia. Distribui seus produtos no Espírito Santo, sul da Bahia e parte do Rio de Janeiro. A Selita oferece um portfólio de cerca de 80 produtos, incluindo leite UHT, leite pasteurizado, leite em pó, creme, iogurtes, queijos, manteiga e leite doce. São aproximadamente 1.800 associados e emprega cerca de 10.000 pessoas (CLS, 2023; IL, 2021).

Fonte: Autores.

Dentre os vários estudos de caso apresentados, ficou evidente que a adoção da boa governança contribuiu muito para o sucesso das cooperativas, em sua maioria do ramo agropecuário. Em todos os casos, é possível constatar a valorização da participação ativa dos integrantes e compreensão na tomada de decisões estratégicas, além da aplicação de tecnologia e inovação para melhorar seu desempenho operacional e financeiro. Essas medidas resultaram em aumento na produção e qualidade dos produtos, expansão dos negócios para outros estados e países, bem como em reconhecimento (inter)nacional por gestão sustentável e responsabilidade social e ambiental.

Os casos de estudo destacam ainda a importância da definição clara dos papéis e responsabilidades dos dirigentes ou conselheiros, quanto à adoção de mecanismos de controle interno e de auditoria, a transparência na divulgação das informações financeiras e a realização de assembleias gerais participativas e democráticas. Esses fatores são considerados essenciais para um sistema de governança bem desenvolvido, com ampla participação dos membros nas decisões e ações estratégicas da cooperativa.

6. Necessidades de novas estruturas de governança para suportar empreendedorismo em ambientes cooperativos inovadores

A criação de ambientes cooperativos inovadores exige a implementação de novas estruturas de governança que permitam a participação ativa dos membros, a cooperação e a tomada de decisões efetivas, tratando-se de um ambiente baseado na democracia participativa. Isso significa que todos os membros têm igual poder de voto e participação nas decisões, repensar sistemas de incentivos que recompensem o desempenho coletivo e não apenas o desempenho individual, já faz parte de um ambiente coletivo que propulsiona o inovador.

Contudo, os ambientes cooperativos inovadores carecem de se pensar as estruturas de governança corporativa que permitam o empreendedorismo, seja de cooperativas ou de outras formas de organizações. Dado a sua capacidade capilar, o ambiente cooperativo pode estimular avanços em ambientes cuja colaboração mútua exige forte atuação da governança corporativa para atender a comunidade à sua volta. Dado o forte estímulo ao individualismo experimentado em tempos recentes em desfavor do coletivo há a necessidade de incentivar as pessoas a se envolver com o cooperativismo.

Neste sentido, as estruturas inovadoras de governança exercem um papel importante para desenvolver novas formas de governança ou aperfeiçoar as velhas para se adaptar aos tempos atuais. Dessa forma, propõe-se que algumas áreas/atividades que ainda carecem de estruturas de governança, possam por meio das cooperativas, serem assistidas com maior intensidade, de modo que o objetivo de participar na construção de uma sociedade mais justa, sustentável e igualitária seja também alcançado. Não se espera com isso esgotar o assunto, mas estimular o pensamento criativo e inovador para o desenvolvimento de estruturas de governança proativas e empreendedoras. Dentre as propostas, têm-se:

a) Criação de estrutura de governança corporativa para o estímulo ao uso de moeda social nas cooperativas:

O cooperativismo pode ser um forte *player* no estímulo/uso da moeda social dadas as suas características e seu compromisso com a comunidade que circunda suas atividades. O Brasil possui em seu arcabouço legal a possibilidade de criação de moedas sociais. No entanto, por ser uma atividade que possibilita o acesso a pessoas de menor grau instrucional é necessário que as estruturas de governança se adaptem para atender tais empreendedores no escopo dos projetos que visam a adoção de moeda social nas cooperativas.

b) Inovar nas estruturas de governança para alcançar as metas e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU[3]:

A Organização das Nações Unidas (ONU), lançou, em 2015, um plano de medidas que visam um mundo sustentável e resiliente. O documento "Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável" tem o compromisso de diversos países, entre eles o Brasil, de promover o desenvolvimento sustentável com o envolvimento de todos. Tendo em vista que o cooperativismo tem entre seus valores e princípios o interesse pela comunidade, esse tema se torna fundamental para as estruturas de governança buscarem formas de empreender como instrumento de promoção do

[3] ONU – Organização das Nações Unidas. A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Brasília-DF, 2020. Disponível em: https://sdgs.un.org/2030agenda.

desenvolvimento local (Moraes; Schwab, 2019). Considerando que o cooperativismo brasileiro, via Sistema OCB, aderiu a Agenda 2030, logo, novas formas de governança podem ser incentivadas para alcançar as ações dos empreendedores, sejam cooperados ou colaboradores das cooperativas. Neste sentido, a governança corporativa pode incluir em suas estruturas formas de monitorar e gerir os 17 ODS incluídos na Agenda 2030.

c) Inovar nas estruturas de governança para o uso de tecnologias em ambientes cooperativos:

As inovações tecnológicas aplicáveis nas agriculturas surpreendem a cada momento. Algumas tecnologias, dada a sua capacidade produtiva e custos podem impedir que grande parte dos cooperados tenham acesso a tais tecnologias. Nestes casos, as cooperativas e o uso cooperado de tais tecnologias pode surgir como única alternativa de pequenos cooperados ter acesso às novas formas produtivas baseadas em tecnologias. No entanto, o uso cooperado de equipamentos com elevado grau de tecnificação carece de uma estrutura de controle e governança com características que podem ser totalmente diferentes do conhecido atualmente. Neste sentido as estruturas de governança devem ser pensadas para suportar o empreendedorismo de novas tecnologias que possibilitem o uso coletivo no ambiente cooperativo.

d) Inovar nas estruturas de governança no empreendedorismo de inclusão social:

A inclusão social pode ser vista no ambiente cooperativo como uma forma dessas organizações cumprirem com seus princípios originais de compromisso com os interesses da comunidade. No entanto, são diversas as formas que as cooperativas podem empreender para atender seus princípios. Neste sentido, estruturas de governança flexíveis e aptas a incorporar ações de empreendedorismo, seja do cooperado ou do colaborador, se tornam importantes estímulos no ambiente cooperativo.

e) Inovar nas estruturas de governança no empreendedorismo de combate à fome:

De acordo com dados da ONU[4], em 2020 a fome afeta mais de 800 milhões de pessoas no mundo. Além disso, os dados da mesma ONU dão conta que cerca de 14% dos alimentos são perdidos e 17% são desperdiçados, com valor estimado de aproximadamente um trilhão de dólares de perdas. Com isso, entre os desafios da Agenda 2030 da ONU está a erradicação da fome até 2030. Destaca-se que, o combate à fome deve ser uma obrigação de todos. No entanto, em se tratando de ambientes de cooperativas agropecuárias esse dever torna-se

[4] ONU – Organização das Nações Unidas. A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Brasília-DF, 2020. Disponível em: https://sdgs.un.org/2030agenda.

ainda mais latente. Apesar de o combate à fome fazer parte dos ODS da Agenda 2030, já incluído nos tópicos anteriores, insere-se novamente em destaque por considerar a forte influência que estruturas de governança têm sobre o êxito de ações empreendedoras com esse objetivo.

f) Inovar nas estruturas de governança no combate a todo e qualquer tipo de preconceito:

Na sociedade moderna não há mais espaço para o preconceito. No entanto, o ambiente rural dado sua forte influência de tradições culturais ainda é palco de diversos preconceitos, seja de raça, sexo, idade, opção sexual ou cultural. As cooperativas agropecuárias, dada a sua capilaridade nesse ambiente rural, podem colaborar fortemente para reduzir o preconceito. Neste sentido, propõe-se preparar a estrutura de governança corporativa inovadora para abrigar e incentivar ações empreendedoras que combatam o preconceito, colocando a governança corporativa em situação de destaque e propulsora destas ações.

g) Inovar nas estruturas de governança de combate à violência familiar:

A violência familiar ainda é uma das grandes preocupações dos organismos de segurança. O ambiente rural, apesar de sua grande transformação, ainda é ocupado por pessoas, cujos traços culturais e ou pessoais, podem se sentir instigados a cometer atos de violência doméstica como forma de se impor diante de situações adversas. Neste sentido, como já destacado no item anterior, a capilaridade das cooperativas no ambiente rural pode ser uma forte colaboradora no combate à violência, seja levando conhecimento para as pessoas ou servindo de espaço de atendimento ou denúncia dessas práticas. Neste sentido, a estrutura de governança corporativa deve atuar para servir de suporte para ações empreendedoras que busquem o objetivo de reduzir a ocorrência de violência praticada em ambiente familiar.

h) Inovar nas estruturas de governança no combate ao trabalho escravo e análogo a escravidão:

É inconcebível e abominável que no século XXI ainda exista trabalho escravo. De acordo com dados da ILO[5], em 2022, mais de 50 milhões de pessoas em todo o mundo foram vítimas de trabalho escravo. Para cada mil pessoas no mundo, existem em torno de 6 pessoas vítimas da escravidão moderna, sendo que 71% destas são do sexo feminino. Um dos setores onde a identificação do trabalho escravo se apresenta com maior agressividade é justamente no setor de agricultura. No Brasil, os escândalos ocorridos em 2023 com a Cooperativa Vinícola Aurora e outras empresas do setor vinícola, cafeicultura e cana de

[5] International Labour Organization (ILO), Walk Free, and International Organization for Migration (IOM). Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage. Geneva, 2022. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_854733.pdf.

açúcar espelham a realidade identificada pela ONU. Neste sentido, dado a capilaridade das cooperativas agropecuárias, estruturas de governança corporativa podem servir de espaço para levar empreendedores a desenvolver formas para que essas cooperativas levem conhecimento e sirvam de espaço para denúncias dos envolvidos e acolhimento das vítimas.

7. Considerações Finais

A governança apresentou-se como chave para a eficácia e sustentabilidade das cooperativas empreendedoras. Este capítulo discutiu os principais mecanismos de governança indicados para essas organizações, bem como suas deficiências e desafios. Destaca-se o papel crucial do empreendedor cooperado na melhoria da governança e na promoção do sucesso das cooperativas empreendedoras.

A efetividade dos mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras está diretamente relacionada ao envolvimento e participação ativa dos membros da cooperativa. A capacidade dessas organizações em enfrentar desafios e oportunidades de mercado depende da qualidade de sua governança, e isso pode ser reforçado por meio de boas práticas de gestão e tomada de decisão.

No entanto, as cooperativas empreendedoras também enfrentam desafios e limitações na implementação de uma boa governança. A falta de recursos financeiros e de habilidades específicas pode limitar a efetividade dos mecanismos de governança, tornando necessário a busca por soluções para fortalecer a governança nesses contextos.

Outra fronteira destacada para a governança em cooperativas empreendedoras, dá-se pela dinâmica interna e externa da organização, bem como pelas regulamentações do setor em que atua. Por isso, é importante adaptar-se recorrentemente, a exemplo dos estatutos sociais ter que se alinhar às novas normas contábeis. Cabe ainda, à cooperativa, investigar o papel do empreendedor cooperado na promoção de uma governança efetiva, e como essa governança pode influenciar seu sucesso e desenvolvimento.

Assim, considera-se que as práticas de governança em cooperativas empreendedoras podem variar entre diferentes setores da economia. É importante despertar a atenção para essas diferenças e buscar aprofundamento nas ações necessárias para o desempenho e a sustentabilidade dessas organizações. Por fim, novas estruturas de governança podem ser necessárias para suportar o empreendedorismo em ambientes cooperativos inovadores, e é

fundamental que as comunidades acadêmicas e empresariais trabalhem juntas para identificar e desenvolver essas estruturas.

Referências

ABNT. NBR ISO 26000:2010. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010. Seção 3, item 3.7.3.1.

ALLEN, B. A role for co-operatives in governance of common-pool resources and common property systems. *In*: **Co-Operatives in a Post-Growth Era**. [S. l.]: Zed Books, 2014. DOI: https://doi.org/10.5040/9781350219380.ch-013

ALTMAN, M. Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 3, n. 1, p. 14-23, 2015. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.001

BACEN. Banco Central. **Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. Brasília, 2008. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf. Acesso em: 07 fev. 2023.

BASTERRETXEA, I.; CORNFORTH, C.; HERAS-SAIZARBITORIA, I. Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. **Economic and Industrial Democracy**, v. 43, n. 1, p. 0143831X1989947, 2020. DOI: https://doi.org/10.1177/0143831x19899474

BIRCHALL, J. **The governance of large co-operative businesses**. Co-operatives UK, 2017. Disponível em: https://www.ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/governance-large-co-operative-businesses. Acesso em: 18 mar. 2023.

BORGSTRÖM, M. Effective co-operative governance: A practitioner's perspective. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 1, p. 49-50, 2013. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.05.001

CANQUERINO, Y. K. *et al*. A discussão científica sobre governança corporativa e sustentabilidade. *In*: **II Seminário Internacional de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável**, 2019, Foz do Iguaçu. II Seminário Internacional de Pós Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, 2019.

COMIGO. **Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano.** Disponível em: https://comigo.coop.br. Acesso em: 29 mar. 2023.

CONTO, S. M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/0104-530x1677-14

COOPAVEL. **Cooperativa Agroindustrial de Cascavel**. Disponível em: https://coopavel.com.br. Acesso em: 6 abr. 2023.

COOPERCUC. **Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá**. Disponível em: https://coopercuc.com.br. Acesso em: 11 mai. 2023.

COSTA, E. G. **Governança corporativa em cooperativas de crédito brasileiras**. Curitiba: Editora Appris, 2020.

CÔTÉ, D. **Cooperative management**: an effective model adapted to future challenges. Les Éditions JFD Inc, 2019.

CPLA. **Cooperativa de Produção Leiteira de Alagoas**. Disponível em: http://www.cpla.coop.br. Acesso em: 18 jun. 2023.

CRUZIO, H. O. **Governança cooperativa**. 1. ed. Palhoça – SC: Unisul Virtual, 2011.

CLS. **Cooperativa de Laticínios Selita**. Disponível em: https://selita.coop.br. Acesso em: 6 abr. 2023.

CVA. **Cooperativa Vinícola Aurora**. Disponível em: https://www.vinicolaaurora.com.br. Acesso em: 6 abr. 2023.

CVG. **Cooperativa Vinícola Garibaldi**. Disponível em: https://www.vinicolagaribaldi.com.br. Acesso em: 11 mai. 2023.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258

DIAKITÉ, D. *et al*. Formal and informal governance mechanisms of machinery cooperatives: the case of Quebec. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, 100181, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100181

DILGER, M. G.; JOVANOVIĆ, T.; VOIGT, K-I. Upcrowding energy co-operatives: evaluating the potential of crowdfunding for business model innovation of energy co-operatives. **Journal of Environmental Management**, v. 198, p. 50-62, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.04.025

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. DOI: https://doi.org/10.2307/2095101

DOMINGUES, J. B. **Uma contribuição à contabilidade das sociedades cooperativas**: estudo de caso sobre a contabilização dos atos cooperativos e não cooperativos em uma cooperativa de produção vinícola do sul do Brasil, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade – NBC T 10.8. 2003. 131 p. Mestrado Executivo — Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983. DOI: https://doi.org/10.1086/467037

FERNANDO, S. *et al*. Organizational attributes of cooperatives and farmer companies. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, p. 100132, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100132

FIORINI, C. G.; ZAMPAR, A. C. **Cooperativismo e empreendedorismo**. Cotia-SP: Pandorga, 2015.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, p. 11-25, 2008.

FRANCESCHINI, F.; GARCÍA-LAPRESTA, J. L. Decision-making in semi-democratic contexts. **Information Fusion**, v. 52, p. 281-289, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.inffus.2019.04.003

FRIEND, D. B. *et al*. **Leadership in agricultural co-operatives**: identifying core competencies for effective governance. SSRN, 2023. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4330722

GENTILE, C.; BURGOS, A. Coopercuc: percursos de valorização dos recursos locais e de convivência com o Semiárido. **Sustentabilidade em Debate**, v. 7, p. 136-151, 2016. DOI: https://doi.org/10.18472/SustDeb.v7nEsp.2016.18321

GONÇALVES, J. S.; VEGRO, C. L. R. Crise econômica e cooperativismo agrícola: uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da CAC. **Revista de Economia Agrícola**, v. 41, n. 2, p. 57-87, 1994.

GURDGIEV, C.; NI, Q. Board diversity: moderating effects of CEO overconfidence on firm financing decisions. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, p. 100783, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100783

GREENWOOD, R. *et al*. **The sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2011.

HIRATA, N.; INÁCIO Jr, E. A Importância de uma rede institucional de comunicação para inovação: o caso da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC). *In*: **II EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001, Londrina.

IANSITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as Ecology. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 3, p. 68-78, 2004.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2020.

IL - Indústria de Laticínio. **Crescimento pelo cooperativismo**. Jan. 2021. Disponível em: https://revistalaticinios.com.br/wp-content/uploads/2021/08/IL-148-final-bx.pdf. Acesso em: 14 abr. 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

KOSTOVA, T.; ROTH, K.; DACIN, M. T. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 994-1006, 2008. DOI: https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34422026

KOCH, V. R. **Análise do processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito**: o caso SICREDI. 2007. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

KREISER, P. M.; DAVIS, J. Entrepreneurial orientation and firm performance: the unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 23, n. 1, p. 39-51, 2010. DOI: https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593472

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando? uma análise das pesquisas em governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 43-66, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381

KRUG, A. U. **Manual teórico e prático de governança corporativa para cooperativas**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

LEDUR, J. A. *et al*. A governança corporativa e suas diretrizes com base no modelo de boas práticas do Banco Central do Brasil: estudo de caso na Sicredi Serrana RS. *In*: **II Jornada Acadêmica de Governança Corporativa**, 2020, Porto Alegre-RS.

LINS, L. S. C. *et al*. Desenvolvimento sustentável no semiárido: a experiência da Cooperativa Agropecuária Familiar de Curaçá, Uauá e Canudos - COOPERCUC. *In*:
LINS, L. S. C. et al. **Administração, Empreendedorismo e Inovação 3**. [S. l.]: Atena Editora, 2019. p. 168-182. DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.16319080513

LIU, X.; GONG, Z.; HERRERA, F. Democratic consensus reaching process for multi-person multi-criteria large scale decision making considering participants' individual attributes and concerns. **Information Fusion**, v. 77, p. 220-232, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.inffus.2021.07.023

MACIEL, A. P. B. *et al*. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **RAC - Revista De Administração Contemporânea**, v. 22, p. 600-619, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170228

MATOS, I. L. de. **Regime jurídico das cooperativas de produtores rurais**: desafios e oportunidades ao financiamento privado da agropecuária brasileira. 2019. 123 p. Dissertação (mestrado profissional) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2019.

MENYAH, K. Stewardship theory. *In*: IDOWU, S. O.: CAPALDI, N.: ZU, L.: GUPTA, A. D. (Eds.). **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_107

MICHAUD, M.; AUDEBRAND, L. K. One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, p. 100151, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100151

MILAGRES, R. The governance structure of cooperative networks. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 11, n. 3, p. 7, 2014. DOI: https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100213

MORAES, J. L. A.; SCHWAB, P. I. **O papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar**. **Estudos do Cepe**, v. 49, p. 67-79, 2019. DOI: https://doi.org/10.17058/cepe.v0i49.13679

NOVKOVIĆ, S. Reflections on the international symposium of co-operative governance. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 2, p. 93-95, 2013. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.001

NOVKOVIĆ, S.; MINER, K.; MCMAHON, C. Cooperative governance in context. *In*: **Humanistic governance in democratic organizations**. Cham: Springer International Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2_4

OECD. Organization for Economic Cooperation and Development. **OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD, 2004. Disponível em: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf. Acesso em: 29 mar. 2023.

PINHO, C. M. D.; GOMES, A. M. Governança cooperativa: adesão às boas práticas no contexto das cooperativas da agricultura familiar e solidária. *In*: **USP International Conference in Accounting**, 2022, São Paulo. 22º USP International Conference in Accounting, 2022.

PINCHOT, G. **Intra-corporate entrepreneurship**: a system for empowering and creating new businesses. New York: Harper & Row, 1985.

SACCHETTI, S.; CATTURANI, I. Governance and different types of value: a framework for analysis. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 9, n. 1, p. 100133, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100133

SACCHETTI, S.; TORTIA, E. The extended governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 87, n. 1, p. 93-116, 2015. DOI: https://doi.org/10.1111/apce.12058

SAMSON, K.; BHANUGOPAN, R. Strategic human capital analytics and organization performance: The mediating effects of managerial decision-making. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 637-649, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.044

SANTOS, L. P.; SCHMIDT, C. M. Índice composto de sustentabilidade na agricultura: uma aplicação do método TOPSIS. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 22, n. 1, 2020. DOI: https://doi.org/10.48142/2220201515

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas, interests, and identities. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo. Disponível em: https://www.sicredi.com.br. Acesso em: 18 jun. 2023.

SILVA, M. M. **Governança de sociedades cooperativas**: uma visão prática. Fortaleza: Fontenele Publicações, 2019.

SILVA, R. P.; PEDROSO, L. G.; LAGES, A. M. G. Um estudo da competitividade da cadeia produtiva do leite no estado de Alagoas: uma análise da produção familiar. **Custos e Agronegócio On Line**, v. 13, n. 3, p. 377-401, 2017.

SLUSZZ, T.; PADILHA, A. C. M. Estratégias de internacionalização dos espumantes: um estudo de cinco vinícolas do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 4, p. 3-24, 2008.

SOUZA, G. H. S. *et al*. Disposições valorativas entre empreendedores informais brasileiros. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, p. 1030, 2019. DOI: https://doi.org/10.5902/19834659 19401

STEFANCIC, M.; GOGLIO, S.; CATTURANI, I. Democratic governance mechanisms in cooperative banks: a reassessment. **The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v. 8, n. 1, p. 22-41, 2019. DOI: https://doi.org/10.5947/jeod.2019.002

STEFFENS, T. M. M. *et al*. Modelo de gestão e estrutura de governança: o caso de uma cooperativa de distribuição e geração de energia. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 18, p. 1-31, 2022.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

TURNBULL, S. Corporate governance: theories, challenges and paradigms. **SSRN Electronic Journal**, v. 1, n. 1, p. 11-43, 2000. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.221350

WAN, S.; CHEN, Z.; DONG, J. An integrated interval type-2 fuzzy technique for democratic–autocratic multi-criteria decision making. **Knowledge-Based Systems**, v. 214, p. 106735, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.knosys.2020.106735

WANG, J.; KIM, H-R.; KIM, B-J. From ethical leadership to team creativity: the mediating role of shared leadership and the moderating effect of leader–member exchange differentiation. **Sustainability**, v. 13, n. 20, p. 11280, 2021. DOI: https://doi.org/10.3390/su132011280

WILSON, A. **Challenging governance orthodoxies** [Keynote address]. 2021 International Cooperative Governance Symposium. Halifax, NS. Disponível em: https://www.smu.ca/webfiles/CHALLENGINGGOVERNANCEORTHODOXIES(Wilson).pdf. Acesso em: 18 mar. 2023.

Resumo

Esse capítulo discute a importância da governança em cooperativas empreendedoras e destaca a necessidade de uma estrutura de governança sólida para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações. As cooperativas empreendedoras são organizações constituídas por empreendedores que se unem para criar e gerir negócios nos setores mais variados da vida econômica e social. Para que essas cooperativas sejam bem-sucedidas, é essencial que sejam implementadas estruturas de governança robustas e eficazes, incluindo a tomada de decisões, a gestão financeira e a comunicação entre membros. A implementação adequada de uma estrutura de governança pode aumentar a participação dos membros, melhorar a efetividade de suas operações e aumentar a capacidade da cooperativa empreendedora enfrentar desafios e oportunidades de mercado. No entanto, implementar uma estrutura de governança eficaz em cooperativas empreendedoras pode ser um desafio adicional devido à natureza democrática e colaborativa da organização. A governança em cooperativas empreendedoras tem um impacto direto no sucesso e na sustentabilidade dessas organizações, sendo crucial que a gestão das cooperativas empreendedoras reconheça a importância da governança eficaz para implementar uma estrutura de governança sólida e garantir o sucesso, sustentabilidade e longevidade dessas organizações.

Leituras Recomendadas

Cooperativismo e empreendedorismo (FIORINI; ZAMPAR, 2015). Trata-se de um livro publicado em 2015, por Carlos Fiorini e Antônio Zampar. O livro apresenta uma abordagem completa e atualizada sobre a aplicação do empreendedorismo em cooperativas, mostrando como essa estratégia pode ser utilizada para promover o desenvolvimento sustentável dessas organizações. Para isso, os autores abordam conceitos, modelos e práticas relacionados ao empreendedorismo, adaptando-os ao contexto específico das cooperativas, fala da história e a evolução do cooperativismo, da importância da gestão estratégica e do planejamento em cooperativas, das características do empreendedorismo em cooperativas, dos desafios e oportunidades para o empreendedorismo cooperativo, da governança corporativa em cooperativas, da formação e capacitação de empreendedores cooperativos, e da gestão financeira e contábil em cooperativas, entre outros. É uma obra importante para entender como o empreendedorismo pode ser aplicado em cooperativas para gerar resultados positivos, além de apresentar exemplos práticos de cooperativas que têm se destacado nesse sentido.

Governança de Sociedades Cooperativas - uma visão prática. (SILVA, 2019). É um livro escrito por Manoel Messias da Silva. Sua obra busca apresentar uma análise da governança no âmbito das sociedades cooperativas, com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da gestão dessas organizações. Apresenta temas relevantes para a governança de cooperativas, como a estrutura de governança, os papéis e responsabilidades dos dirigentes, o sistema de gestão de riscos, a transparência e a prestação de contas, entre outros. O livro aborda de forma simples e objetiva como a teoria da governança corporativa pode ser aplicada no dia a dia das cooperativas, levando em consideração seus princípios e legislação, destacando as melhores práticas de gestão, proporcionando aos atuais e futuros gestores mecanismos que visam contribuir para o desenvolvimento sustentável da cooperativa.

Principles of Corporate Governance. (Publicado em 1999 pela Organization for Economic Cooperation and Development - OCDE). (OECD, 2004). OCDE é uma organização internacional composta por 38 países membros, incluindo os Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Japão e Austrália, que trabalha para promover políticas que visam melhorar o bem-estar econômico e social das pessoas em todo o mundo. Essa entidade produz uma ampla gama de pesquisas e estudos sobre questões econômicas, sociais e ambientais, além de desenvolver padrões internacionais em áreas como governança corporativa, tributação e comércio. Essa sugestão, remete-se a um documento que estabelece um conjunto de princípios para a governança corporativa, destinado a ser utilizado por empresas e países membros. O objetivo do documento é promover uma cultura empresarial de integridade, transparência e responsabilidade, melhorando a eficiência econômica e incentivando a confiança dos investidores.

Como citar: LIMA, N. C.; RECH, I. J.; QUEIROZ, J. V. Empreendedorismo cooperativo: desafios e mecanismos de governança em cooperativas empreendedoras. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 154-184. https://doi.org/10.29327/5312799.1-6

Capítulo

7

IFinanças: ajudando o empreendedor a viver do pró-labore

Tarrara Alves Horsth (IFNMG), Camila Santos Fabre (IFSudesteMG), Luis Oscar de Araujo Porto Henriques (IFSudesteMG) & Maria Luiza Firmiano Teixeira (IFSudesteMG)

"O caixa da sua empresa não é o seu, meu caro empreendedor: jamais retire seu salário do que sobra no final do mês"

Facundo Guerra[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a iniciativa exitosa do curso de extensão "IFinanças", sua metodologia e resultados na aplicação dos princípios de Educação Financeira para Empreendedores. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Desenvolver habilidades de finanças pessoais em empreendedores para que consigam fazer uma adequada gestão do seu pró-labore.
- Conhecer algumas estratégias de fomento à Educação Financeira presentes no Brasil.
- Visualizar uma possibilidade de organização curricular e metodológica para um curso de educação financeira, na modalidade de Educação a Distância (EaD).

[1] Em: Empreendedorismo para Subversivos (2017, p. 269).

1. Introdução

O Empreendedorismo no Brasil tem se difundido como uma prática de solução ao desemprego, más condições de trabalho ou renda insuficiente e em alguns casos pelas condições insatisfatórias de trabalho formal. Muito do empreendedorismo por necessidade acontece de forma abrupta na vida das pessoas, consumindo grande parte das horas do seu dia, principalmente nos anos iniciais do empreendimento e fazendo com que esses empreendedores concentrem sua energia laboral em sua atividade produtiva. Porém, para além dos desafios de sua atividade empreendedora, o empreendedor vive também seus desafios pessoais. Neste âmbito, é notório que muitos empreendedores têm dificuldade de custear sua vida pessoal com o pró-labore que sua empresa é capaz de arcar, tornando-se pessoas, física e jurídica, endividadas (Catarino, 2020).

Para contornar este problema, uma saída segura, porém de retorno demorado, é a educação. Organismos internacionais, desde o início dos anos 2000, tratam a Educação Financeira como solução para muitos problemas, inclusive no combate à fome, mas, somente a partir de 2010 é que o Brasil estruturou a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) (Ribeiro, 2020). Desde então, múltiplas ações de educação financeira passaram a ser incentivadas no país, incluindo Cursos de Educação Financeira Pessoal para empreendedores.

Um exemplo disto é o IFinanças, um curso de extensão de curta duração, cujo objetivo central é introduzir a consciência financeira na vida dos participantes. Tem como pilares a organização financeira pessoal, o direito do consumidor, os investimentos financeiros e o cuidado com as finanças da pessoa jurídica. O curso é promovido por servidores públicos dos Institutos Federais do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) e do Norte de Minas Gerais (IFNMG), na modalidade de Ensino a Distância (EAD). Começou em 2020, com edições anuais e chegou em 2023 a sua quinta edição, já tendo atendido centenas de estudantes de diversas cidades do Brasil.

A proposta deste capítulo é analisar a relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento de competências relacionadas às finanças do negócio e do indivíduo, de modo a apresentar a importância dessa relação, apresentando, também, o caso do curso IFinanças e sua aplicabilidade nesta área do empreendedorismo. Assim, este capítulo contará com uma abordagem na seção dois acerca do cenário da educação empreendedora no Brasil e suas consequências na sociedade, na seção seguinte, três, será abordada a introdução às bases da finança corporativa e sua interface com a educação

financeira. Em sequência, a seção quatro versará sobre as ações desenvolvidas pelos setores públicos e privados para incrementar a educação financeira no país, e finalmente a seção cinco apresentará o caso do curso de extensão IFinanças. Nos momentos finais do capítulo haverá sugestões de leituras e artigos relacionados com a temática de finanças.

2. Educação Empreendedora de MEIs

Ao se falar sobre empreendedorismo, remete-se a pessoas que se encorajam para vender produtos e serviços, capazes de aproveitar oportunidades, inovar, e se manter numa área instável. O ambiente de negócios brasileiro é composto em mais de 80% por pequenos e médios negócios, em que o indivíduo busca desenvolver sua atividade, em meio a um mercado cheio de desafios, como saturação, aumento da inflação, e impactos financeiros no negócio e na vida pessoal (Noronha *et al.*, 2022).

A criação do negócio próprio, no Brasil, pode ter como causa a escassez de oportunidades no mercado formal, devido à realidade nacional de desemprego. Por outro lado, enquanto a criação de negócios, e seu início seja um pouco mais fácil, após cinco anos de existência, a sua permanência no Brasil é extremamente difícil, sendo que cerca de 65% dos negócios fecham neste prazo (Preto, 2023).

Entretanto, observa-se que essa parcela dos pequenos e médios negócios possuem um impacto no crescimento econômico brasileiro maior que o das grandes empresas. Tais negócios proporcionam empregos, quando precisam de pessoas para auxiliar no desenvolvimento das atividades, e, ao mesmo tempo, chegam em locais que há uma proximidade do cliente/consumidor ao dono do negócio, criando laços para além da aquisição (Watarai; Farina, 2022).

Diante deste cenário, os pequenos e médios negócios são geradores de trabalho e renda, o que contribui para o fluxo financeiro, e devem haver ações que reduzam o alto índice de fechamento do negócio, que decorre, entre outros, da falta de capital e de problemas financeiros (Cualheta *et al.*, 2023). Dessa forma, a educação empreendedora é essencial para possibilitar a permanência dos negócios na realidade brasileira. E cabe ao dono do negócio entender que ele deve buscar capacitar-se em diferentes áreas, pois às vezes a contratação de especialistas pode ser caro e inviável. Nesse sentido, o empreendedor e suas faculdades são fundamentais para a saúde do negócio (Lizote *et al.*, 2023). Por isso, cabe a busca de uma educação empreendedora, em diversas áreas transversais ao negócio, como: marketing, direito tributário, contabilidade, tecnologia, redes sociais, educação financeira. Ademais, as mudanças

tecnológicas estão em constante movimento, de modo que os indivíduos precisam adquirir novas competências (Cualheta *et al.*, 2020).

A aquisição de novos conhecimentos deve ser pautada nas necessidades da área do empreendedorismo, e focada na especificidade do pequeno e médio negócio. Como o estudo de áreas comportamentais, técnicas e relações interpessoais, para que o empreendedor possa desenvolver sua capacidade de criação e inovação, ao mesmo tempo que possa desenvolver faculdades para manter o negócio saudável com habilidades capazes de manter essa vida de empreendedor. Este desenvolvimento deve estar relacionado às competências relativas ao senso de identificação de oportunidades, relações interpessoais, capacidade de gestão administrativa e financeira, entre outras competências. Por isso, o empreendedor deve buscar diferentes oportunidades para o aprendizado, como cursos, workshops, grupos de apoio, e iniciativas governamentais e da sociedade civil (Cury; Veiga, 2021).

A educação empreendedora perpassa por diferentes áreas, complementares e indissociáveis, e quando se observam os resultados de outras pessoas, seja no próprio nicho ou não, ela pode favorecer o desenvolvimento e a manutenção do negócio de forma saudável (Cualheta *et al.*, 2020). Por meio dessa formação, o empreendedor será favorecido para o desenvolvimento de diferentes competências, ou seja, ele será o seu próprio capital humano, de modo que o avanço do seu negócio será influenciado por seus conhecimentos.

Tal recomendação alcança, também, a área de gestão financeira, de modo que o empreendedor possa saber gerenciar a saúde financeira do seu negócio. E, ao se debruçar na categoria de pequenos e médios negócios, é necessário, também, o gerenciamento das finanças pessoais, pois isso pode impactar o negócio de modo negativo, caso as finanças do negócio e da vida pessoal não estejam devidamente separadas. De modo que, segundo Cualheta *et al.* (2023), as dificuldades financeiras estão intimamente vinculadas às altas taxas de mortalidade do negócio, e é possível que essa realidade decorra, de algum modo, do desconhecimento da área de finanças dos empreendedores.

3. O estudo de Finanças Corporativas e a Educação Financeira

A construção da competência do empreendedor na área das finanças pode favorecer a saúde do negócio. Nos últimos anos, para Ardalan (2017), as teorias e ferramentas das Finanças Corporativas são utilizadas para maximização do valor das empresas com fins lucrativos. A importância da área de finanças em empresas, independente do porte, é inquestionável, afinal uma empresa mal

gerida financeiramente pode ter o melhor produto e ainda assim entrar em processo de falência. Inclusive, nos estudos de Oliveira, Miranda e Takamatsu (2021), os contadores apontam a incapacidade de gestão financeira como uma das seis principais causas de mortalidade enfrentadas por micro e pequenas empresas brasileiras.

O enfrentamento dessa situação perpassa pela compreensão e aplicação de teorias e ferramentas gerenciais consideradas vitais para a sustentabilidade das organizações. Por este motivo, é esperado que gestores de todas as áreas de responsabilidade da empresa, sejam desde as áreas mais ligadas à operação até mesmo às que fazem a gestão estratégica de pessoas, tenham conhecimento sobre finanças corporativas para que tomem decisões alinhadas aos objetivos financeiros da companhia (Gitman, 2010).

Assim, o estudo das Finanças Corporativas, geralmente abordado em disciplinas nomeadas de Administração Financeira de Empresas ou de Gestão Financeira, ou nomes próximos, é comum em cursos superiores de diversos países. A presença de disciplinas relacionadas a este conteúdo é defendida em cursos de graduação e pós-graduação, pois as habilidades de gestão das finanças são cada vez mais valorizadas no mercado laboral.

Para Herling *et al.* (2014), os estudos de finanças devem ser divididos em três áreas: i) mercados financeiros, abordando o comportamento do mercado financeiro, suas instituições, títulos e valores mobiliários; ii) finanças corporativas, envolvendo as decisões e gestão dos recursos financeiros das organizações; e iii) finanças pessoais, que trata da forma com que as famílias consomem e aplicam suas rendas nos mercados financeiros. Sob essa perspectiva teórica é possível perceber que o ensino das finanças deve ir além do ensino sobre finanças corporativas, e abordar também o mercado financeiro e as finanças pessoais.

Para os gestores de micro e pequenas empresas comerciais, esse conhecimento sobre finanças pessoais pode facilitar a gestão financeira das empresas, principalmente por auxiliar na separação das finanças da pessoa física e jurídica. Ademais, um gestor que faz um adequado controle de suas finanças pessoais tende a evitar retiradas esporádicas e não planejadas de pró-labore para colaborar com a sustentabilidade das finanças empresariais.

O trabalho de Nascimento, Teixeira e Golineli (2022) evidenciou que há conscientização por parte dos gestores de micro e pequenas empresas comerciais quanto à necessidade do uso de controles internos para superação de períodos de crises, como o desencadeado na pandemia da COVID-19. Controles internos como os de caixa/banco, de estoques, de contas a receber e a pagar, de compras se assemelham aos controles pessoais ou familiares estimulados por cursos de Educação Financeira. Gestores que compreendem o

uso destes controles em sua vida pessoal podem ter melhor eficiência ao aplicá-los na gestão de suas empresas, afinal quanto mais o conhecimento de educação financeira pessoal for difundido, mais fácil será a compreensão das finanças corporativas.

4. Estratégias de fomento à Educação Financeira

A realidade das finanças impacta não só os negócios, mas também a vida pessoal do indivíduo, evidencia-se, a cada ano, a necessidade urgente de ampliar a educação financeira no Brasil. Isso significa ampliar a compreensão dos conceitos e dos produtos financeiros, de maneira que, com informação, formação e orientação claras, os brasileiros adquiram valores e competências para melhores escolhas que envolvam seus recursos financeiros (ENEF, 2017). Contudo, a urgência do tema não é nova, e diversos setores como organizações civis e Estado buscam fomentar a educação financeira.

Nesse sentido, em 2010, por meio do Decreto Federal nº 7.397/2010, foi lançada a primeira Estratégia Nacional de Educação Financeira, como uma política de Estado. Trata-se de ação multisetorial para a promoção da educação financeira no país, tendo como medida principal a criação do Comitê Nacional de Educação Financeira que deveria dar encaminhamentos para o cumprimento da estratégia nacional. O referido normativo foi revogado em 2020 pela edição do Decreto Federal nº 10.393/2020, que alterou o Comitê para Fórum Brasileiro de Educação Financeira, elencando suas principais atribuições e mudando sua composição.

Em 2021, este Fórum editou o Comunicado 01 (FBEF, 2021), com os princípios e diretrizes para a implementação do que chamou de nova estratégia nacional de educação financeira. Dentre as diretrizes divulgadas estava o plano de ação para a concretização da estratégia nacional, que seria a soma dos planos individuais dos membros. Tais ações seriam mapeadas e acompanhadas pelo Fórum. Assim, portanto, não se pretendeu refazer o Plano Diretor, conforme ocorrido sob a égide do Decreto anterior (ENEF, 2017).

Propriamente sobre o conjunto de ações para a disseminação da educação financeira, é possível destacar o mapeamento realizado em 2018, dentro do contexto da estratégia nacional. Segundo o documento, foram cadastradas 526 iniciativas, envolvendo o setor público e privado, sendo 80% delas gratuitas e sem finalidade comercial. A disseminação de informações do dia a dia, básicas, foram os principais alvos dos projetos, seguidas dos meios de pagamento de informações sobre cartão de crédito (AEF-BRASIL, 2018).

Sem dados mais recentes, a percepção atual é de que existem alguns grandes atores no fomento à educação financeira no Brasil. Especialmente, o desenvolvimento de ferramentas virtuais de interação e o uso intenso da internet no país fez com que a própria iniciativa privada fosse provedora de muita informação e desenvolvimento para o tema.

Segundo a terceira edição do estudo "Finfluence: quem fala de investimentos nas redes sociais", da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) em parceria com o Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPAD), em 2022, o Brasil possuía 225 influenciadores digitais ativos, sendo seguidos por 94 milhões de usuários de redes sociais. Utilizando principalmente o Twitter como meio de divulgação de informações (Lewgoy, 2022).

Interessa destacar que a ação dos *influencers* tem caráter estratégico, uma vez que utilizam intensamente os meios virtuais de engajamento, além de conteúdo preparado para a facilitação da compreensão do que é dito. Muitos deles promovem cursos gratuitos em larga escala, transmitidos no Youtube e, portanto, atingem parcela significativa da população.

Do ponto de vista governamental, o Relatório do Fórum Brasileiro de Educação Financeira, relativo ao ano de 2021, destaca as ações implementadas pelos membros que o compõem. Dentre elas temos ações educativas, como: Semana Nacional de Educação Financeira (Semana ENEF) "É DA SUA CONTA (ACT BC/Senacon/MJSP)", "Plataforma de Educação Financeira Meu Bolso em Dia (ACTBC/Febraban)", "Canal CVM Educacional nas mídias sociais", entre outros. Também foram constituídos prêmios: Prêmio Imprensa da CVM e Prêmio Susep de Monografias. Além de estudos para melhor qualificar a saúde financeira do brasileiro (FBEF, 2022).

Importa salientar, ainda, a inclusão na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), mesmo que abordada de forma transversal, do item de educação financeira para a educação infantil e fundamental (Portaria MEC nº 1.570/2017), e para o ensino médio (Portaria MEC n° 1.348/2018).

Em 2021, uma associação entre o Ministério da Educação e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), gerou o programa Educação Financeira na Escola. Segundo o acordo, o projeto tem como objetivos: "desenvolvimento de projetos educacionais, incluindo pesquisas, produção de material didático, publicações; ensino de Educação Financeira nas escolas para crianças, adolescentes e adultos por meio de cursos EaD; apoio técnico (capacitação de instrutores); capacitação técnica em temas de mercados de capitais e inovação financeira; pesquisa com professores e alunos participantes das capacitações sobre o impacto das ações da educação financeira" (Brasil, 2021). Do ponto de vista quantitativo, o objetivo do projeto é bastante audacioso, com a pretensão de

formar 500 mil professores e 25 milhões de alunos da rede básica privada e pública, em três anos.

A partir de experiências de fomento à Educação Financeira por parte da sociedade civil, utilizando canais de comunicações on-line, como, por exemplo, o Youtube, e algumas ações pontuais por parte do Estado, a construção de um curso introdutório e acessível a diferentes tipos de pessoas, com o apoio de ferramentas institucionais, foi construído e colocado em prática o curso IFinanças, o qual teve participação de servidores do IF Sudeste MG e do IFNMG.

5. Aplicação Prática – Estudo de Caso - IFinanças

Diante do exposto, com o intuito de contribuir com a divulgação e ramificação da educação financeira, criou-se um curso gratuito e on-line no âmbito do IF Sudeste MG e do IFNMG para estimular as pessoas na construção dessa competência: lidar com suas finanças, inclusive as finanças do negócio. A partir de um incômodo comum entre os integrantes do projeto acerca da percepção de ocorrer pouca difusão dos conhecimentos sobre finanças pessoais na comunidade externa das duas instituições. Em especial, nos últimos anos e mais fortemente nos anos de 2020 e 2021, durante a pandemia do COVID-19, em que a crise econômica se destacou no cenário nacional e internacional, percebeu-se um crescente número de pessoas endividadas, com problemas financeiros e dificuldades de sustentar seu negócio.

Dessa forma, unindo esta percepção com o dever e compromisso público que possuem instituições de ensino, como o IF Sudeste MG e o IFNMG, os proponentes se organizaram, conforme suas expertises, para apresentar a proposta do IFinanças. Visto que, além de sua pertinência com o momento econômico, tratou-se, também, de uma ação que se justifica pelo próprio dever de formar cidadãos em uma instituição de ensino. Assim como está na finalidade primeira descrita na lei de criação dos Institutos Federais: "formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional", conforme artigo 6º, I (BRASIL, 2008).

É de conhecimento público que a educação financeira sempre foi pouco difundida no Brasil e que, somente em 2017, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) previu que o tema da educação financeira fosse abordado de forma transversal pelas escolas, ou seja, inserido nas diferentes disciplinas e projetos. Ademais, o parecer do Conselho Nacional de Educação (CNE), homologado pelo Ministério da Educação (MEC), previa que as redes de ensino deveriam adequar

os currículos da educação infantil e fundamental, incluindo esta e outras competências no ensino, até 2020.

Contudo, levar a educação financeira para todos envolve uma série de desafios, que vão desde a formação de professores, à oferta de material didático adequado e mesmo a garantia de tempo para que os professores se dediquem ao preparo das aulas. E é provável que tal realidade favorece a ocorrência de inúmeros problemas para a população, devido ao pouco conhecimento do tema, como o endividamento e a inadimplência.

Como uma forma de controle dessas situações, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) realiza o PEIC (Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor), que consiste em uma pesquisa nacional apurada mensalmente, que tem por objetivo diagnosticar o nível de endividamento e inadimplência do consumidor. Das informações coletadas são apurados o percentual de consumidores endividados, percentual de consumidores com contas em atraso, percentual que não terão condições de pagar, tempo de nível de endividamento e nível de comprometimento da renda financeira e laboral. Como um exemplo, dados recentes da pesquisa, realizada pela CNC em janeiro de 2020, o percentual de famílias com dívidas no Brasil chegou a 65,6%. Entre as dívidas apontadas pelos brasileiros como as principais em janeiro de 2020 estão, em ordem decrescente: cartão de crédito (79,8%), carnês (15,9%) e financiamento de carro (10,9%) (Brasil, 2022).

Com essas e outras informações, a preocupação do IFinanças foi difundir conhecimentos básicos aos cursistas acerca da organização financeira pessoal e do negócio, direito do consumidor e investimentos, para que eles pudessem desenvolver uma maior autonomia na sua realidade financeira. Com um acervo preparado pelos facilitadores, que contava com aulas gravadas, materiais de apoio e especialistas convidados ministrando aulas ao vivo, clube do livro com temática de finanças, esperou-se, assim, que a comunidade envolvida fosse mais empoderada no que se refere ao controle de suas finanças e pudesse, então, caminhar em busca de equilibrar suas contas e/ou utilizar-se de sua força produtiva de forma a lhe proporcionar maior bem-estar e realização de objetivos pessoais. O IFinanças foi construído com quatro (4) grandes áreas divididas em módulos (Figura 1).

1) Área temática organização financeira: cujo objetivo principal é compreender a organização financeira como basilar para uma vida equilibrada e como organizar-se; apresentamos aos cursistas um conjunto de vídeos produzidos por Camila Fabre em que tratamos do assunto de educação financeira. Dividimos esta atividade em três momentos :

Módulo 1 - Mentalidade Financeira: 1h e 21 min

Módulo 2 - Organização Financeira: 1h 25 min

Módulo 3 - Planejamento Financeiro: 59 min

2) Área temática conhecimentos básicos sobre os direitos do consumidor: pretende-se que o cursista entenda o básico sobre as relações de consumo e as situações mais comuns de violação; apresentamos aos cursistas um conjunto de videos produzidos por Maria Luiza F. Teixeira onde tratamos do assunto de direito do consumidor. Também dividido em três momentos:

Módulo 4 - Como funcionam os contratos no dia a dia: 01h18 min

Módulo 5 - E quando meus direitos estão sendo lesados: 53 min

Módulo 6- Entendendo os empréstimos e financiamentos: 01h04 min

3) Área temática de investimentos: O cursista conhecerá o básico sobre os investimentos mais comuns e como acessá-los, apresentamos aos cursistas um conjunto de videos produzidos por Luis Oscar Henriques onde tratamos dos diversos aspectos de investimentos. Esta atividade foi dividida em 2 momentos:

Módulo 7 - Meus objetivos estão certos? 43 min

Módulo 8 - Onde então investir? 1h08min

4) Área temática de empreendedorismo e gestão contábil: o cursista conhecerá o básico sobre abertura de empresas, e quais os erros mais comuns dos empreendedores iniciantes. Apresentamos aos cursistas um conjunto de videos produzidos por Tarrara Alves Horsth onde tratamos dos diversos aspectos de contabilidade e empreendedorismo, cujo objetivo principal é dar ao cursista a oportunidade de ter um conhecimento básico sobre os detalhes da abertura de empresas, empreendedorismo; Esta atividade foi dividida em 04 aulas

Aulas
1 - Finanças PF x PJ
2 - Pró-labore: o pagamento dos sócios
3 - Capital de Giro
4 - Controles Financeiros Empresariais
01h09min

Figura 1 Áreas Temáticas do IFinanças
Fonte: Elaborada pelos autores, 2023.

Além das aulas gravadas e propostas nas áreas temáticas do curso, para ampliar o repertório de conhecimentos dos alunos, o IFinanças contou com convidados que ministraram aulas relacionadas, normalmente, com o módulo vigente, visto que eles eram liberados semanalmente, como uma trilha de conhecimento. Na Figura 2, há uma breve exposição das temáticas abordadas nestas aulas ao vivo.

Educação Financeira é papo para todo mundo.
Palestrante: Tarrara Alves Horsth
Aula inaugural do curso, com a proposta de convidar todos os participantes a falarem mais sobre o tema, tanto nas aulas quanto em suas casas ou zonas de convivência.

Dívidas: como se livrar?
Palestrante: Isabella Lanza
Esta aula teve como objetivo abordar de forma específica a temática da dívida, e como o aluno pode enfrentá-las, a fim de corrigir distorções em seu orçamento ocasionadas pelas dívidas.

Segurança da Informação: Como Prevenir Golpes
Palestrante: Igor Meneguitti Ávila.
Esta aula visou apresentar aos alunos as diversas formas de armadilhas que existem no meio eletrônico da internet e como se proteger delas com ações simples de proteção (senhas seguras, bom uso da internet, etc..)

Montando minha primeira carteira de investimentos
Palestrante: Priscilla Santos
Nesta aula a palestrante ensinou de forma prática como devemos tratar as nossas finanças no intuito de fazer com que os valores investidos sejam de fato protegidos da desvalorização da inflação e dos golpes financeiros que existem.

Inteligência emocional para uma vida que faça verdadeiramente sentido para cada um de nós.
Palestrante: Renata Finotti
Esta aula teve como objetivo apresentar os mecanismos psicológicos que afetam as decisões, seja no dia a dia, seja na área financeira do indivíduo, e de que forma as ações impulsivas podem ser minimizadas na hora de nossas decisões.

A Importância da Macroeconomia no dia a dia
Palestrante: Fernando Agra
Esta aula teve como objetivo maior mostrar aos alunos a importância de entender como funciona a economia no país, suas características e desafios. termos e siglas como inflação, SELIC, IPCA foram apresentados.

Organização é tudo
Palestrante: Eliane Sodré
Nesta aula a palestrante mostrou como viver de forma leve e organizada em todos os aspectos da vida.

Descobrindo para onde foi meu salário!
Palestrante: Tarrara Alves Horsth
Aula ao vivo para apresentação de uma planilha personalizável para controle das finanças pessoais do empreendedor. O objetivo dessa aula ao vivo é resgatar a importância do pró-labore abordada no módulo de aulas online, e ensinar o empreendedor a organizar seus gastos pessoais em uma planilha eletrônica, para melhor gestão de seu pró-labore.

Figura 2 — Aulas ao Vivo
Fonte: Elaborada pelos autores, 2023.

Como uma atividade piloto da 4ª edição do IFinanças, foi proposto um clube do livro, para maior interação entre os alunos, além de agregar conhecimento e de desenvolver o hábito de leitura. O clube contou com quatro (4) encontros ao vivo, para discutir o livro "Me poupe", de Nathalia Arcuri (2018). A escolha deste livro se deu por conta da temática, e também pela facilidade da leitura. Ao final do projeto, que durou aproximadamente três meses, os alunos puderam adquirir conhecimentos correlatos na área de finanças, além de terem sido incentivados a realizar as atividades propostas nos módulos, o que lhes possibilitou conhecer e aplicar no dia a dia do negócio e de sua vida pessoal.

6. Considerações Finais

O presente capítulo busca contribuir com o empreendedor em sua formação e permanência da proposta do seu negócio, apresentando-lhe os seguintes tópicos: a importância da aquisição de conhecimentos e competências diversas, inclusive sobre finanças pessoais, a realidade brasileira sobre as pequenas e médias empresas relacionadas às finanças dos negócios, as ações do Estado e da sociedade civil acerca da educação financeira, e ainda, apresentar um caso prático de ação para fomento dessa temática. De sorte que esse contato com o presente capítulo, possa favorecer o desenvolvimento saudável do negócio e, também, da sua vida pessoal.

Diante disso, cabe ao empreendedor, além da leitura deste breve capítulo, buscar o aprofundamento do conhecimento sobre a sua área de atuação e os temas transversais que perpassam por ela. Pois, reforçando o papel do pequeno e médio empreendedor, o desenvolvimento econômico do próprio Brasil é amplamente afetado por esses negócios. Ou seja, se eles estiverem saudáveis, poderão contribuir para o desenvolvimento do país. Nesse sentido, o governo e a sociedade civil devem contribuir com a difusão da educação empreendedora, inclusive a educação financeira, como uma rede de incentivo ao crescimento do negócio do empreendedor, para que todos possam ser impactados positivamente.

Nessa perspectiva, o curso IFinanças promovido pelo IF Sudeste MG em conjunto com o IFNMG se apresenta como uma forma de fomentar a educação financeira para diferentes pessoas, dentre elas, e especialmente, para aquelas que são empreendedoras. O IFinanças facilita o contato com a temática utilizando-se da práxis, em que além de teorias e aulas teóricas, incentiva a aplicação prática do conteúdo estudado. Desse modo, o presente capítulo reforça a importância do desenvolvimento do empreendedorismo por meio da educação empreendedora, inclusive na área financeira, para promover a

ampliação do acervo de conhecimento do indivíduo em prol de uma educação emancipatória.

Referências

AEF-BRASIL. Associação de Educação Financeira do Brasil. **Mapeamento de iniciativas de Educação financeira - abril/2018**. Disponível em: <https://www.vidaedinheiro.gov.br/wp-content/uploads/2018/05/Mapeamento_2018.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2023.

ARCURI, Nathalia. **Me poupe!**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

ARDALAN, Kavous. Capital structure theory: Reconsidered Research. **International Business and Finance**, v. 39, Part B, p. 696-710, 2017.

BEHLING, Gustavo; LENZI, Fernando César. Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 255-272, 2019.

BRASIL. **Brasileiros reduzem número de dívidas em janeiro 2020**. 31 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/02/brasileiros-reduzem-numero-de-dividas-em-janeiro-2020>. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto 7.397, de 22 de dezembro de 2010**. Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF, dispõe sobre a sua gestão e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2010]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7397.htm>. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto 10.393, de 09 de junho de 2020**. Institui a nova Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF e o Fórum Brasileiro de Educação Financeira – FBEF. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10393.htm#art10>. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília. DF: Presidências da República, [2008]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. MEC. **Portaria MEC nº 1.348/2018**. Homologado o Parecer CNE/CP n- 15/2018. Brasília, DF: Ministério da Educação, [2018]. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port-MEC-1348-2018-12-14.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. MEC. **Portaria MEC nº 1.570/2017**. Homologado o Parecer CNE/CP n- 15/2017. Brasília, DF: Ministério da Educação, [2017]. Disponível em:

<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/historico/PORTARIA1570DE22DEDEZEMBRODE2017.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2023.

BRASIL. Educação Financeira na Escola. **O que é o Programa Educação Financeira na Escola?** Disponível em: <https://www.edufinanceiranaescola.gov.br/o-que-e-o-programa-educacao-financeira-nas-escolas-2/>. Acesso em: 01 fev. 2023.

CUALHETA, L. P.; ABBAD, G.; FAIAD, C.; BORGES JUNIOR, C. Entrepreneurial Competences: Development of an Evaluation Scale. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 158-180, 2020.

CURY, Juliana Marques; VEIGA, Heila Magali da Silva. Competências Empreendedoras nos Contextos de Ensino-Aprendizagem: Revisão Sistemática da Literatura (2009-2020). **Revista Gestão & Conexões**, v. 10, n. 3, p. 57-79, 2021.

ENEF. Estratégia Nacional de Educação Financeira. **Plano Diretor da Estratégia Nacional de Educação Financeira – 2017**. Disponível em: <https://www.vidaedinheiro.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/Plano-Diretor-ENEF-Estrategia-Nacional-de-Educacao-Financeira.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2023.

DALL'ONDER, Raquel; POSSETTI, Alberto. Caso de ensino - Rock'a Burger Ltda.: contrastes do princípio da entidade em uma empresa familiar. **FESPPR Publica**, v. 1, n. 2, p. 7, 2017.

FBEF. Fórum Brasileiro de Educação Financeira. **Comunicado FBEF Nº 1/2021, de 20 de maio de 2021** - Divulga princípios e diretrizes para a implementação da Nova Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/comunicado-fbef-n-1/2021-de-20-de-maio-de-2021-321333672>. Acesso em: 01 fev. 2023.

FBEF. Fórum Brasileiro de Educação Financeira. **Relatório do Fórum Brasileiro de Educação Financeira – 2022**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/comunicados/FBEF-Relatorio-2022.pdf?fbclid=IwAR1plvSdy1Uq9Bk7zvbzD2gxGcfYfQzS_oMnkJSW2KGyS61OSljvpEgAv8Q>. Acesso em: 01 fev. 2023.

GUERRA, F. **Empreendedorismo para subversivos**: Um guia para abrir seu negócio no pós-capitalismo. São Paulo: Editora Planeta Estratégia, 2017.

HERLING L. H. D.; MORITZ, G. O.; COSTA, A. M.; MORITZ, M. O. Finanças corporativas: sua organização e base epistemológica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 179-193, 2014.

LEWGOY, Júlia. Brasil perde influenciadores de investimentos, mas eles ganham seguidores e engajamento. **Valor Investe**, 13 de outubro de 2022. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/educacao-financeira/noticia/2022/10/13/brasil-perde-influenciadores-de-investimentos-mas-eles-ganham-seguidores-e-engajamento.ghtml>. Acesso em: 01 fev. 2023.

LIZOTE, S. A.; MIRANDA, A. L.; DA SILVA, S. G.; GOHN, C. Competências empreendedoras: um estudo com discentes do ensino médio. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, p. 27-46, 2020.

MENDONÇA, Luís Geraldo; BOGGISS, George Joseph; GASPAR, Luís Alfredo Rodrigues; HENRINGER, Marcos Guilherme. **Matemática Financeira**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

NASCIMENTO, D. D. D. S.; TEIXEIRA, J. C.; GOLINELI, J. S. Controles internos versus pandemia covid-19: um estudo sobre as percepções dos gestores de micro e pequenas empresas comerciais da cidade de Curitiba/PR. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 22, n. 52, p. 26-44, 2022.

NORONHA, Antonio Renato Bezerra *et al.* Os reflexos e desafios do empreendedorismo feminino na Grande Belém. In: Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade, 13., Belém/PA, 2022. **Anais...** Belém: UNAMA, 2022.

MIRANDA, R. D.; OLIVEIRA, L. C. S.; TAKAMATSU, R. T. Sustentabilidade em micro e pequenas empresas: a visão do contador. **Revista Gestão, Finanças Contabilidade**, v. 11, n. 1, p. 54-72, 2021.

PRETO, Gabriela D'Almeida. A importância das estratégias de marca para pequenos negócios atreladas a inovações durante a pandemia da Covid-19. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2023.

RASSIER, Leandro Hirt. **Conquiste sua liberdade financeira**: organize suas finanças e faça o seu dinheiro trabalhar para você. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RODRIGUES, Nathalia. **Orçamento sem falhas**: saia do vermelho e aprenda a poupar com pouco dinheiro. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

WATARAI, Lilian; FARINA, Milton Carlos. Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 4, p. 2159-2179, 2022.

Resumo

O presente capítulo tem por objetivo percorrer a temática da educação empreendedora, de forma a apresentar uma breve realidade brasileira do pequeno e médio empreendedor. Além disso, busca apresentar a importância da educação empreendedora, em especial, a educação financeira, e como essa educação pode favorecer o desenvolvimento saudável dos negócios. Conectar a educação empreendedora às ações desenvolvidas pelo setor público e o privado, para que o empreendedor obtenha a ciência sobre tais ações, de modo que possa se instruir neste sentido. E apresentar, também, como um caso de sucesso, o trabalho realizado por duas instituições públicas de ensino, na disponibilização do curso de extensão do IFinanças, que em suas três edições

realizadas on-line abarcou a organização financeira, noções de Direito do Consumidor e de investimentos, bem como conhecimentos de finanças para os empreendedores. Além disso, complementa o conteúdo com sugestões de leituras e artigos para ampliar a possibilidade de conhecimento dos leitores.

Leituras Recomendadas

"Empreendedorismo para Subversivos" (Guerra, 2017). Facundo Guerra é jornalista internacional e político, mestre e doutor em Ciência Política pela PUC-SP, um argentino radicado no Brasil e considerado um dos cem empreendedores mais influentes do mundo pela Good Magazine em 2016. Com vários empreendimentos bem-sucedidos na área de entretenimento noturno na cidade de São Paulo, ele é reconhecido por conseguir entregar valor aos seus clientes ao ponto de garantir que estes paguem um alto preço pelo serviço prestado com satisfação. Neste livro, Facundo Guerra, conta sua história de forma sincera e, por vezes, cômica, e aborda assuntos cruciais para o sucesso de um empreendimento. Há também um capítulo dedicado aos erros cometidos por ele enquanto empreendedor, onde ele aborda a frase citada no início deste capítulo acerca da importância da rentabilidade dos negócios e da supremacia atribuída ao caixa da empresa.

"Me Poupe!" 10 passos para nunca mais faltar dinheiro no seu bolso" (Arcuri, 2018). O livro da jornalista, educadora e coach financeira, Nathalia Arcuri, é uma proposta bem-humorada de como é possível tomar decisões financeiras conscientes e realizar sonhos com planejamento financeiro. No livro a autora aborda o tabu de assuntos relacionados ao dinheiro e atribui o termo de "dinheirofobia" para tal, trata de termos como Juros Compostos, Rendimentos Financeiros, Planejamento Financeiro e outros relacionados à gestão financeira pessoal. É uma leitura leve e indicada para todas as idades.

"Conquiste sua liberdade financeira: organize suas finanças e faça o seu dinheiro trabalhar para você" (Rassier, 2010). Leandro Hirt Rassier, é mestre em Administração com ênfase em Contabilidade e Finanças pela UFRGS, especialista em Educação Matemática e Administração Financeira e bacharel em Engenharia Civil pela UFRGS e atua como Consultor Financeiro, Agente Autônomo de Investimentos e Professor Universitário. Com toda essa bagagem técnica, Leandro aborda neste livro uma proposta para análise de orçamento mensal e de seus investimentos. O autor evidencia a necessidade de uma adequada gestão do salário e do patrimônio para o alcance da sua liberdade financeira.

"Orçamento sem falhas: saia do vermelho e aprenda a poupar com pouco dinheiro" (Rodrigues, 2021). Da autoria de Nathália Rodrigues, mais conhecida como Nath Finanças, este livro foi escrito para ajudar as pessoas que ganham pouco a manter uma relação saudável com o dinheiro. O livro aborda situações de endividamento comuns, como com o cartão de crédito ou com o financiamento imobiliário, e demonstra de formas claras e bem ilustradas como o planejamento financeiro pode ajudar a sair destas situações.

Artigos Sugeridos

Caso de Ensino - Rock'a Burger Ltda.: Contrastes do Princípio da Entidade em uma empresa familiar (Dall'Onder; Posseti, 2017). O Caso de Ensino de Raquel Dall'Onder e Alberto Possetti é uma ferramenta para além da sala de aula, pois apresenta, com ricos detalhes, uma situação comum de empreendedorismo familiar. No caso descrito a empresa Rock'a Burguer LTDA é uma empresa construída por mãe e filho cujo resultado financeiro tem sido questionado. A base do caso é o Princípio Contábil da Entidade e ao longo do texto eles adjetivam os sócios como forma de exemplificar a personalidade de empreendedores que não seguem este princípio. Além disso, há reflexões sobre o papel do contador contratado por empresas de pequeno porte, e como eles deveriam orientar seus clientes a tomarem decisões acertadas ao patrimônio empresarial.

Como citar: HORSTH, T. A.; FABRE, C. S.; HENRIQUES, L. O. de A. P.; TEIXEIRA, M. L. F. IFinanças: ajudando o empreendedor a viver do pró-labore. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 185-201. https://doi.org/10.29327/5312799.1-7

Capítulo

8

Universidade Empreendedora: Uma Análise do IFSULDEMINAS

Cristina Lúcia Janini Lopes (IFSULDEMINAS; UFSCar), Ana Lúcia Vitale Torkomian (UFSCar) & Sindynara Ferreira (IFSULDEMINAS)

"O termo universidade empreendedora representa características de uma dada universidade como uma organização empreendedora, representada por meio de sete elementos principais: estrutura organizacional, atores, cultura, oportunidade, produção e transferência de conhecimento científico e tecnológico, planejamento, gestão e governança e recursos financeiros que auxiliam na interpretação e elevam o poder de compreensão da noção de universidade empreendedora"

Cristina Lúcia Janini Lopes[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo busca analisar e aclarar os elementos da universidade empreendedora, permitindo oferecer um espectro de possibilidades aos estudantes de aproximação com a pesquisa aplicada, com o setor produtivo e causalidade de oportunidades profissionais, além de integração com a sociedade e maior visibilidade da universidade. Ao final da leitura do capítulo, você será capaz de:

- Assimilar os conceitos de universidade empreendedora e seus elementos.
- Identificar que os institutos federais são ditos como universidade empreendedora.
- Compreender a aplicabilidade dos elementos da universidade empreendedora no IFSULDEMINAS e conhecer as práticas de inovação e empreendedorismo do IFSULDEMINAS.
- Entender que o modelo poderá ser aplicado em outras instituições de ensino.

[1] *In:* Proposição de um Framework Conceitual do *Front End* da Inovação para Universidades. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção (2021).

1. Introdução

As universidades têm a capacidade de construir o conhecimento, muitas vezes por meio da pesquisa e, assim, contribuem com a sociedade de maneira real ao transferir tais conhecimentos. Segundo Etzkowitz (2003a), a universidade passou por revoluções acadêmicas, agregando inicialmente a missão de gerar conhecimento através da pesquisa e transmitir conhecimento através do ensino. Para O'Reilly e Robbins (2018), a universidade hoje, além da missão de ensino e pesquisa, tem o comprometimento vital em apoiar a inovação e facilitar o desenvolvimento econômico e social em direção à terceira missão. A universidade empreendedora tem a capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, buscar mudanças internas para apoiar professores e alunos a iniciarem novos empreendimentos, baseados no conhecimento científico e no conhecimento tecnológico. O conceito ainda identifica a estrutura e a função acadêmica, alinhadas ao desenvolvimento econômico, com a pesquisa e o ensino (Clark, 1998; Etzkowitz, 2003; Etzkowitz *et al.*, 2000; Kirby, 2002b).

Esta nova atuação da universidade está sendo discutida na literatura sob diferentes nomenclaturas, tais como: universidade inovadora (Berestova, 2009; Clark, 1998; Van Vught, 1999), universidade empreendedora (Etzkowitz; leydesdorff, 2000; Jacob; Lundqvist; Hellsmark, 2003; Neal, 1998), empreendedorismo acadêmico (Jacob; Lundqvist; Hellsmark, 2003; Meyers; Pruthi, 2011), inovação acadêmica (Armengol; Stojanovic, 2013; Schachter, 1986), inovação universitária (Rothaermel; Agung; Jiang, 2007; Yi; Xia, 2012), entre outras.

No sentido de a literatura ser fragmentada e conceitualmente muito ampla que os diversos artigos apresentam, concentrando principalmente em estudos de casos e melhores práticas de inovação e empreendedorismo, que ocorrem nas universidades, porém poucos trabalhos empíricos expressam as características que de fato impactam mudanças sobre o desempenho das universidades (Wong; Ho; Singh, 2007). Por meio da revisão sistemática de literatura realizada, foi possível compreender que não existe uma teoria consolidada sobre universidade empreendedora, cada autor contribui para o adensamento teórico mencionando parte dos elementos que as representam. A partir da leitura dos artigos e do levantamento dos conceitos, foram extraídas as características, denominadas categorias que formam estes conceitos. A partir da extração das características apresentadas, o próximo passo foi categorizar em elementos.

2. Universidade Empreendedora

Neste capítulo, considera-se que as universidades empreendedoras têm a capacidade de inovar diante das oportunidades e trabalhar com diversos atores internos (p.ex., pesquisadores, alunos etc.) e externos (p.ex., pesquisadores de outras instituições, empresas etc.). Embora mantenha as tradicionais missões acadêmicas de reprodução e extensão do conhecimento, usa a inovação para transferi-lo (Etzkowitz, 1983, 1993; 2003, 2013; Etzkowitz *et al.*, 2000).

O modelo de universidade empreendedora desenvolvido por Etzkowitz (2001, 2004) baseia-se no conceito da hélice tríplice, conforme Figura 1 e sua relação governo-universidade-empresa, que impulsionada pela inovação tem como objetivo melhorar o desempenho econômico regional, bem como criar vantagens financeiras à universidade.

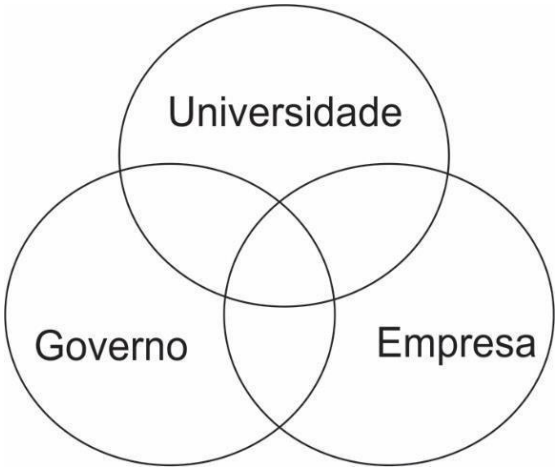

Figura 1 — Modelo da tríplice hélice da relação U-E-G Fonte: Etzkowitz e Leydesdorff (2001)
Fonte: Autoras.

Após o modelo de Hélice Tríplice que foi proposto por Etzkowitz e Leydesdorff (1995), emergiu o conceito da Hélice Quádrupla, proposto por Carayannis e Campbell (2009), em que são adicionadas as propostas da mídia e cultura, bem como o da sociedade civil organizada. Esta quarta hélice associa a mídia às indústrias criativas, cultura, valores, estilos de vida, arte e classe criativa. Na Hélice Quádrupla, as políticas e estratégias de conhecimento e inovação devem reconhecer o importante papel da sociedade para a obtenção das metas e

objetivos. Apesar de muito importante, neste capítulo, seguiu-se a partir da proposta de Hélice Tríplice.

De acordo com Nelson (1993), as universidades, escolas técnicas e institutos de pesquisa compõem a rede de instituições públicas e privadas que interagem com empresas de consultoria, empresas industriais, associações empresariais e agências reguladoras, num esforço de geração, importação, modificação, adaptação e difusão de inovações, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico.

Nessa linha de pensamento, conforme Guerrero, Toledano e Urbano (2011) explicam, as universidades empreendedoras estão focadas em cumprir as missões de ensino, pesquisa e empreendedorismo simultaneamente, e surgem novas estruturas dentro da universidade, como fundações, parques científicos e escritórios especializados. Na verdade, essas estruturas mostraram uma evolução em suas infraestruturas, serviços, interfaces com a indústria e governo e as estratégias implementadas. A cultura empreendedora, a educação empreendedora, a liderança, a estrutura de governança, e a criação de incubadoras também são importantes catalisadores para estimular atitudes e iniciativas empresariais na universidade.

Para Röpke (1998), a universidade empreendedora possui três características: 1) ser uma organização, enquanto instituição, empreendedora; 2) ter docentes, discentes e funcionários se transformando em empreendedores; 3) fazer interação entre a universidade e o ambiente regional. Ele afirma que as três características, juntas, são condições necessárias e suficientes para garantir o empreendedorismo em uma universidade.

3. Estudo de Caso: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS)

Para alcançar o objetivo proposto, está embasado nos primeiros estudos publicados de Etzkowitz, em que o autor discute o papel das universidades e as suas transformações. Desta maneira, o estudo se baseia nos elementos da universidade empreendedora (Lopes, 2021) e defende a aplicação em instituições de ensino como forma de conhecer e preparar para ampliar para ser uma universidade empreendedora.

Neste contexto a revisão desenvolvida por Lopes (2021) composta por três fases básicas: planejamento, execução e relatório e compreensão (Tranfield; Denyer; Smart, 2003) selecionou artigos publicados nas bases de dados *Scopus*, com ampla cobertura da literatura acadêmica possuindo 24.272 títulos ativos

com cerca de 11.678 editores e *ISI Web of Science (WoS)*, com cobertura composta de revistas de alto impacto, 12.000 periódicos e um banco de dados de citações diferentes coletadas de diversas fontes.

Nesta fase foi definida a questão que norteou a revisão sistemática de literatura (RSL). **Questão:** Quais os elementos da universidade empreendedora?

A segunda etapa do processo de revisão sistemática, a execução, consistiu em cinco fases: (1) identificar os critérios de seleção inicial - palavras-chave e termos de pesquisa; (2) agrupar as publicações; (3) compilar um conjunto de considerações; (4) classificar a tipologia dos resultados; e (5) desenvolver a síntese.

A busca inicial foi realizada usando as palavras-chave básicas: *Entrepreneurial university - Innovation - Technology*. Dos artigos selecionados, realizou-se a codificação dos trechos que continham informações com os conceitos da universidade empreendedora, atribuindo palavras ou expressões que formaram os códigos preliminares, que se desdobraram na identificação dos elementos.

Sintetizando, o método de análise de conteúdo desenvolvido, segundo Tranfield, Denyer e Smart (2003), baseia-se a leitura dos artigos selecionados e sua a codificação para a formatação de categorias em unidades de registro, agrupando-as em: iniciais → intermediárias → finais. Finalizando com a inferência e a interpretação.

Baseado nos elementos da universidade empreendedora (Lopes, 2021), foi elaborado um questionário semiestruturado e aplicado ao responsável do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) do IFSULDEMINAS.

Além do questionário foram analisados os documentos como o Relatório de Gestão de 2019 e 2020 (IFSULDEMINAS, 2020; 2021), o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI de 2019 a 2023 (IFSULDEMINAS, 2018) e o site da instituição para identificar se os elementos da universidade empreendedora estão presentes nas suas ações.

4. Elementos da Universidade Empreendedora

A formação das categorias dos artigos selecionados, prevista por Bardin (2011), foi realizada por meio da leitura, exploração e codificação. A codificação foi feita em função da repetição das palavras e de seus sinônimos que, através da triangulação dos resultados, foram constituindo as categorias iniciais e seus os conceitos norteadores.

As 30 categorias iniciais do processo de codificação, resultante dos trechos selecionados dos artigos, foram criadas e nomeadas com a inferência dos

pesquisadores. Após a análise dos conceitos norteadores das 30 categorias apresentadas nesta seção, elas foram agrupadas por similaridades conceituais em nove categorias intermediárias, pautadas pelo referencial teórico. O agrupamento das três primeiras categorias deu origem à primeira categoria intermediária, estas foram novamente agrupadas por similaridades conceituais e deu origem às categorias finais, conforme pode ser observado no Quadro 1. Assim, as cinco categorias iniciais foram agrupadas em duas categorias intermediárias, que foram agrupadas denominando a categoria final, resultando em sete categorias, denominadas para este estudo de elementos da universidade empreendedora.

Quadro 1: Síntese da Progressão das Categorias

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
1. Atores centrais	Atores internos	Atores
2. Inventores		
3. Liderança		
4. *Stakeholders*	Parceiros externos	
5. Parcerias formais		
6. Criação de valor	Produção de conhecimento	Produção e Transferência de Conhecimento Científico e Tecnológico
7. Criação do conhecimento		
8. Produção do conhecimento		
9. Patentes		
10. Propriedade intelectual		
11. Transferência de Tecnologia	Transferência de Tecnologia	
12. *Spinoff e Startup*		
13. Licenciamento		
14. Capitalização do conhecimento		
15. Comercialização das atividades		
16. Governança	Atividades de gestão estratégica e de governança	Planejamento, Gestão e Governança
17. Gestão		
18. Estratégia		
19. Novas funções da universidade		
20. Infraestrutura empreendedora	Estrutura	Estrutura Organizacional
21. Estrutura da universidade		
22. Missão	Cultura	Cultura
23. Cultura		
24. Oportunidades	Oportunidades Tecnológicas e empreendedoras	Oportunidades
25. Oportunidades Tecnológicas		
26. Identificação de novos mercados		
27. Criação de oportunidades		
28. Oportunidades empreendedoras		
29. Recursos Financeiros	Recursos Financeiros	Recursos Financeiros
30. Fontes de financiamento		

Fonte: Adaptado de Lopes (2021).

Os elementos identificados oferecem delineamento para discussão e proposta para a ampliação do entendimento que a universidade empreendedora é uma instituição que promove a inovação e o empreendedorismo, gerando conhecimento por meio da pesquisa, disseminando o conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a transferência do conhecimento e incentivando o desenvolvimento socioeconômico da região. O Quadro 1, sintetiza a construção das categorias de análise, elaborada por meio da revisão sistemática de literatura (RSL) e evidenciadas no estudo.

4.1 Analisando o IFSULDEMINAS sob a luz dos elementos da universidade empreendedora

O IFSULDEMINAS é uma instituição de ciência e tecnologia (ICT) com estrutura multicampi, possuindo 8 campi e a reitoria. Em sua estrutura de gestão, possui as Pró-Reitorias de Ensino (PROEN), de Extensão (PROEX), de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPPI), de Administração (PROAD) e de Gestão de Pessoas (PROGEP), bem como as Diretorias Sistêmicas de Tecnologia da Informação (DTI) e a de Desenvolvimento Institucional (DDI).

A PPPI tem em sua composição, ligada à inovação: Diretoria de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo (DITE), composta pela Coordenadoria do Núcleo de Inovação Tecnológica (CNIT), Coordenadoria de Empreendedorismo (CE) e Polo de Inovação em Cafeicultura. O Polo de Inovação em Cafeicultura tem a finalidade de prospectar projetos de inovação tecnológica no agronegócio do café, engloba o Polo Embrapii Agroindústria do Café e o Centro de Validação Tecnológica. Na CE fica estabelecida a Incubadora de Empresas Mista (INCETEC) que tem por finalidade promover o desenvolvimento, crescimento e consolidação das empresas da região, preparando-as para competir no mercado objetivando ou intuindo a difusão do empreendedorismo. Os Escritórios Locais de Inovação e Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo (ELITEs) possuem representantes do NIT em cada campus do IFSULDEMINAS e têm como objetivo desenvolver as ações que tenham por fundamento a inovação tecnológica em todos os segmentos da ciência e da tecnologia.

A seguir, analisam-se os elementos encontrados na revisão sistemática de literatura aplicados no IFSULDEMINAS, através das proposições elaboradas neste estudo.

4.1.1 Atores

Proposição: a universidade empreendedora requer vários atores internos e externos para estabelecer vínculos de educação, pesquisa e empreendedorismo.

O IFSULDEMINAS possui como atores internos: 566 professores, 570 técnicos administrativos, 21.685 alunos, que estabelecem relação interna através de 212 laboratórios, 10 grupos de pesquisa certificados e também em projetos de disciplinas, trabalhos de conclusão de curso, projetos de iniciação científica, projetos de extensão e de inovação (IFSULDEMINAS, 2021). As empresas Filhas do IFSULDEMINAS até o ano de 2022, de acordo com dados apresentados da DITE têm cadastrado 32 empreendedores (ex-alunos) que são parceiros como mentores na INCETEC.

No ano de 2020, foram firmados 7 (sete) acordos de cooperação para desenvolvimento de pesquisa, tecnologia e empreendedorismo colaborativos, identificados como atores externos, além de pesquisadores de outras instituições que juntos desenvolvem pesquisas, levando em consideração que neste ano as aulas estavam remotas e os laboratórios vazios, devido à pandemia causada pelo novocoronavírus.

4.1.2 Produção e Transferência de Conhecimento Científico e Tecnológico

Proposição: a universidade empreendedora produz e transfere conhecimento para a sociedade.

Consideram-se todas as modalidades de transferência de conhecimento tecnológico, desde publicações até depósitos de patentes, registros de softwares, entre outros.

O IFSULDEMINAS, por meio dos seus atores internos, possui aproximadamente 160 artigos publicados na *Web of Science* e 489 no *Scopus*. De acordo com dados do NIT, são 21 patentes, 35 registros de software e 24 marcas. Pode-se considerar um valor baixo, porém devido à implantação dos Institutos Federais (IFs) ser recente, ou seja, em 2008 e a consolidação de uma Diretoria de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo (DITE) em 2020 na Instituição, o quantitativo apresentado tem representatividade nacional e está na vitrine tecnológica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

No quesito extensão, foram 169 projetos envolvendo a comunidade externa no ano de 2020, com ações esportivas, artísticas, culturais, de extensão rural, de estágios, de mobilidade acadêmica, de capacitação, de desenvolvimento dos arranjos produtivos locais, de inclusão social, de alimentação escolar, entre outras.

4.1.3 Planejamento, Gestão e Governança

Proposição: a estrutura particular de governança e as estratégias desenvolvidas permitem a implementação de um grande número de mecanismos de apoio à promoção do empreendedorismo, estimulando atitudes e iniciativas para se tornar uma universidade empreendedora.

O IFSULDEMINAS em sua visão pretende se firmar como uma instituição de excelência na oferta de educação profissional, articulando o trabalho como princípio educativo, a pesquisa e a extensão como princípios pedagógicos, promovendo a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento regional do Sul de Minas Gerais.

4.1.4 Estrutura Organizacional

Proposição: a universidade empreendedora possui uma estrutura organizacional que promove o empreendedorismo e inovação, considerando o fluxo de informações e de compartilhamento de responsabilidades.

O IFSULDEMINAS possui um ecossistema empreendedor que torna uma estrutura propícia a estimular a inovação. Como já mencionado são 212 laboratórios, além de 08 espaços de prototipação, conhecidos como LabMaker em cada um dos campi e dois caminhões container que levam inovação ao Sul de Minas Gerais.

A DITE, criada em 2020, traz o tom que leva o fluxo de informações para todos os envolvidos. Na sua estrutura organizacional tem a CNIT e a CE, além da INCETEC e os núcleos incubadores, o Polo de Inovação em Cafeicultura, o Polo Embrapii Agronegócio do Café e o Centro de Validação Tecnológica. Também estão vinculadas às Empresas Juniores e aos ELITEs.

4.1.5 Oportunidades

Proposição: a universidade empreendedora tem capacidade de organizar e reorganizar as estruturas de tomada de decisão com base em oportunidades externas e internas.

Analisar oportunidades faz parte das ações que a gestão prima com muito afinco, pois entendem que a instituição deve estar atenta para trazer parceiros, tanto da iniciativa privada como pública. Em 2020, foi criada uma ação com o intuito de atender aos alunos que careciam de atividades práticas e do outro lado as micro e pequenas empresas que estavam passando por diversas dificuldades devido ao estado pandêmico, causado pelo fechamento e isolamento social. Tal ação, denominada de IF Mais Empreendedor, aproximou 44 alunos em 14 equipes e mais de 100 empresas que receberam assessoria. A ação foi de muito sucesso pelo alcance do resultado. Assim, em 2021, em parceria com a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), recebeu

aproximadamente R$7 milhões para ofertar o programa IF Mais Empreendedor para toda a Rede Federal, englobando os outros IFs do país. Somaram-se nesta ação mais de 1.700 alunos e 1.500 empresas atendidas de forma remota.

Existe muita atenção aos editais externos para projetos de pesquisa, extensão e inovação. No ano de 2020, foram aprovados 4 editais de inovação da SETEC.

4.1.6 Cultura

Proposição: a universidade empreendedora possui uma cultura capaz de representar valores, crenças e atitudes que integram as relações internas e externas e promovam a inovação.

A PPPI, desde 2010, com a criação do NIT, vem mostrando ações de inovação. Em 2016 submeteu e foi aprovada a criação do Polo Embrapii. A partir de 2017 tem investido na implantação dos LabMakers. No ano de 2019 implantou várias ações para estimular a cultura de inovação e empreendedorismo, por meio de palestras, eventos, hackathons, desafios de tecnologia, criação de núcleos incubadores, ELITE Junior, entre outros. Aproximou-se de outros IFs para o trabalho em rede, com objetivo de desenvolver projetos de pesquisa e de inovação.

4.1.7 Recursos Financeiros

Proposição: a universidade empreendedora diversifica as fontes de receitas, possibilitando maior autonomia na gestão e sustentabilidade financeira.

Prospectar editais externos, para buscar recursos que possam trazer mais ações internas é um mecanismo muito articulado no IFSULDEMINAS. Esta ação parte desde as Pró-Reitorias e Diretorias e também dos professores que estão nos campi. Afirmam que existe um caminho ainda longo para prospectar empresas para pesquisas que atendam à demanda do mercado, mas esta ação está no planejamento da Diretoria de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo (DITE).

O Centro de Validação Tecnológica no ano 2020 teve um aporte de R$ 370.000,00 advindos de empresas para investimento em pesquisas e desenvolvimento de tecnologias, já o Polo Embrapii Agroindústria do Café obteve mais de R$700.000,00 para seus projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). Cabe destacar que ambos possuem alunos envolvidos para um aprendizado complexo e real.

A PPPI, lança anualmente editais com recurso para apoio às empresas juniores, para o desenvolvimento de tecnologias e fortalecimento de startups. Neste sentido, foram investidos no ano de 2020 um montante de R$250.000,00

com recursos institucionais para ações de inovação e empreendedorismo e o mesmo valor para a pesquisa.

O Quadro 2 traz um resumo dos eixos identificados no IFSULDEMINAS relacionado aos 7 elementos da universidade empreendedora.

Quadro 2: Síntese da Progressão das Categorias

Elementos da Universidade Empreendedora encontrados no IFSULDEMINAS	
Atores	Internos: alunos, servidores e egressos Externos: empresas parceiras; colaboradores, voluntários, outras instituições de ensino, professores e alunos, aceleradoras, órgãos de fomento.
Estrutura	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Diretoria de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo; Núcleo de Inovação Tecnológica; Escritórios Locais de Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo; Polo Embrapii Agroindústria do Café; Centro de Validação Tecnológica; INCETEC e Núcleos Incubadores; Laboratórios de ensino e pesquisa, laboratórios de prototipação; Clube de Empreendedorismo.
Cultura	Ações institucionais de incentivo à inovação e ao empreendedorismo; Eventos; Editais; Competições; Encontro com empresários e com egressos.
Oportunidades	Aberturas de editais internos; Submissão em editais de fomento externo; busca de parceiros para pesquisa; Inovação e extensão; Alteração nas resoluções para normatizar e incentivar a inovação.
Produção e Transferência de Conhecimento Científico e Tecnológico	Depósitos de patentes; Carta patente; Registro de computadores; Marcas; Vitrine Tecnológica; Produção de artigos; Seminários, Jornadas e Congressos.
Planejamento, Gestão e Governança	Política de Inovação institucionalizada; Resolução de Prestação de Serviços Tecnológicos; Formalidade no processo de declaração de invenção; Instrução Normativa para trabalhos de conclusão de curso; visão institucional atrelada à inovação.
Recursos Financeiros	Parcerias que investem em pesquisa, inovação e extensão; editais externos de fomento; recurso próprio para inovação; prestação de serviços tecnológicos.

Fonte: As autoras.

4.2 Elementos e ações da universidade empreendedora

Ao propor a discussão e reflexão sobre os limites teórico-conceituais pôde-se identificar que o termo universidade empreendedora representa características de uma instituição de ciência e tecnologia como uma organização empreendedora, representada por meio de sete elementos principais: atores, estrutura organizacional, cultura, oportunidades, produção e transferência de conhecimento tecnológico, planejamento estratégico e governança e recursos financeiros, conforme Figura 2.

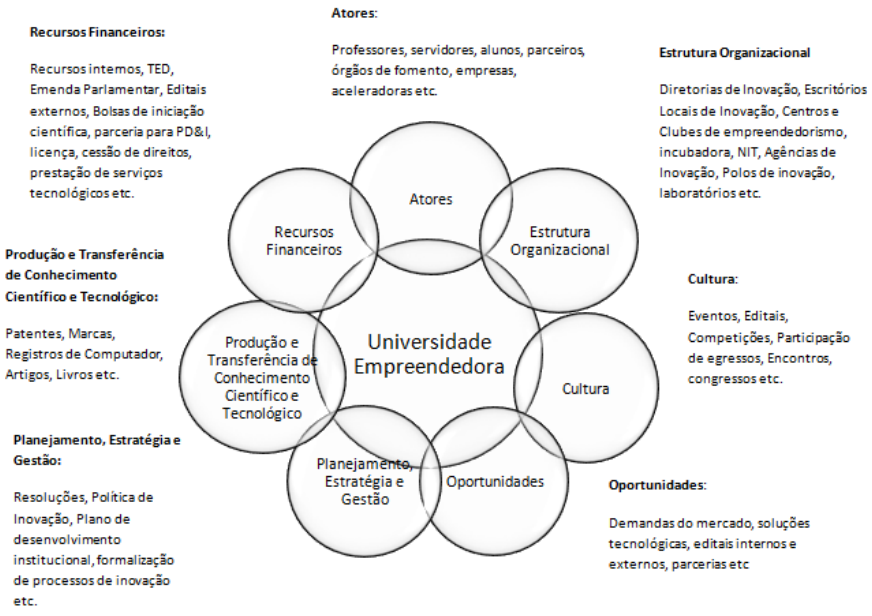

Figura 2 — Elementos e ações da universidade empreendedora
Fonte: Autoras.

A Figura 2 apresenta os elementos relacionados à inovação e ao empreendedorismo da universidade empreendedora. Os elementos são os mesmos identificados com a revisão sistemática da literatura e as ações foram identificadas no estudo de caso. Ressalta-se que, na Figura 2, foram mantidas as ações que dão suporte aos elementos, tais como os núcleos de empreendedorismo, estruturas de pesquisa e núcleos de inovação tecnológica na pesquisa e incubadoras de empresas, escritórios de transferência de tecnologia, entre outros.

5. Considerações Finais

Como contribuição acadêmica, este estudo relaciona os elementos da universidade empreendedora, integrando-os nas proposições que os cercam, compreendendo um ponto inicial para caracterizá-las, e servir de base para estudos futuros. Destaca-se a necessidade de pesquisas empíricas para validar os elementos identificados e/ou agregar outros elementos que possam compor

uma universidade empreendedora. Os Institutos Federais têm na sua essência a pesquisa básica e a aproximação com os arranjos produtivos locais, o que os colocam em destaque para estudos práticos da temática. Dentre as atribuições dessas instituições, destaca-se a contribuição para o desenvolvimento socioeconômico local e regional, o que pode ser possível por meio da realização de pesquisas aplicadas e do desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas aplicadas às necessidades da localidade na qual estão inseridas, provendo suporte aos arranjos produtivos locais.

Uma reflexão importante se trata de compreender que as ações que levam à terceira missão da universidade, pautada na produção, distribuição e uso do conhecimento devem ser conduzidas institucionalmente. Este é um desafio para as universidades e os institutos de ciência e tecnologia terem institucionalizada a afirmação de que são agentes centrais da terceira missão, ou seja, de haver uma grande ligação com o desenvolvimento econômico e social.

Por último, vale ressaltar que os elementos e as proposições apresentadas neste estudo não representam a finalização da caracterização das universidades empreendedoras. Mas, constitui, contudo, um embasamento consolidado da literatura para o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema.

Para concluir, deve-se prestar mais atenção aos temas da universidade empreendedora e ao conhecimento tecnológico gerado. Tal conhecimento pode ser valioso para diferentes atores em diferentes níveis e refletir em desenvolvimento econômico e social. Os elementos da universidade empreendedora são o ponto de partida, mas para que os resultados sejam evidenciados é necessário um processo de gestão que contemple e que ofereça um ambiente realmente promotor da inovação.

Referências

ARMENGOL, M. C.; STOJANOVIC, L. Innovation in Ibero-American Universities. **Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento**, v. 10, n. 1, p. 61-74, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERESTOVA, T. V. From innovative projects to an innovative university. **Scientific and Technical Information Processing**, v. 36, n. 3, p. 180-185, 2009.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009.

CHRISTENSEN, C.; EYRING, H. **A universidade inovadora**: mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CLARK, B. R. **Creating entrepreneurial universities:** organizational pathways of transformation. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 1998.

CLARK, B. R. Em busca da universidade empreendedora. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Orgs.). **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. pp. 15-27.

ETZKOWITZ, H. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. **Minerva**, v. 21, n. 2/3, p. 198-233, 1983.

ETZKOWITZ, H. Technology transfer: the second academic revolution. **Technological Access Report**, n. 6, p. 7-9, 1993.

ETZKOWITZ, H. The Second Academic Revolution and the Rise of Entrepreneurial Science. **IEEE Technology and Society Magazine**, v. 20, n. 2, p. 18-29, 2001.

ETZKOWITZ, H. Innovation in innovation: the Triple Helix of university-industry-government relations. **Social Science Information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003a.

ETZKOWITZ, H. Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, v. 32, n. 1, p. 109-121, 2003b.

ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university**. International Journal Technology and Globalization**, v. 1, n. 1, p. 64-77, 2004.

ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v. 52, n. 3, p. 486-511, 2013.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H. *et al.* The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. **Research Policy,** v. 29, n. 2, p. 313-330, 2000

GUERRERO, M.; KIRBY, D.; URBANO, D. A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. **Documents de treball d'economia de l'empresa**, v. 6, n. 8, p. 1-32, 2006

GUERRERO, M.; TOLEDANO, N.; URBANO, D. Entrepreneurial universities and support mechanisms: a Spanish case study. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 144-160, 2011.

IFSULDEMINAS. Instituto Federal do Sul de Minas Gerais. **Relatório de Gestão 2019**. Pouso Alegre: IFSULDEMINAS, 2020. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/acoes-e-programas. Acesso em: 30 mar 2021.

IFSULDEMINAS. Instituto Federal do Sul de Minas Gerais. **Relatório de Gestão 2020**. Pouso Alegre: IFSULDEMINAS, 2021. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/acoes-e-programas. Acesso em: 30 mar 2021.

IFSULDEMINAS. Instituto Federal do Sul de Minas Gerais. **Plano de Desenvolvimento Institucional** 2019-2023. Pouso Alegre: IFSULDEMINAS, 2018. Disponível em: https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/pdi. Acesso em: 30 mar. 2021.

JACOB, M.; LUNDQVIST, M.; HELLSMARK, H. Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. **Research Policy**, v. 32, n. 9, p. 1555-1568, 2003.

LOPES, C. L. J. **Proposição de um framework conceitual do front end da inovação para universidades**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, 2021.

MEYERS, A. D.; PRUTHI, S. Academic entrepreneurship, entrepreneurial universities and biotechnology. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 17, n. 4, p. 349-357, 2011.

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (Orgs.). **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

NEAL, J. E. Quality assurance in the entrepreneurial university. **New Directions for Institutional Research**, n. 99, p. 69-85, 1998.

NELSON, R. **National innovation system**: a comparative analysis. New York: Oxford University Press, 1993.

O'SHEA, R. P.; ALLEN, T. J.; MORSE, K. P.; O'GORMAN, C.; ROCHE, F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. **R&D Management**, v. 37, n. 1, p. 1-16, 2007.

ROTHAERMEL, F. T.; AGUNG, S. D.; JIANG, L. University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 4, p. 691-791, 2007.

SCHACHTER, H. L. State coordinating agencies and academic innovation: a policy sector perspective. **Higher Education**, v. 15, n. 3/4, p. 333-342, 1986.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VAN VUGHT, F. Innovative universities. **Tertiary Education and Management**, v. 5, n. 4, p. 347-354, 1999.

WONG, P. K.; HO, Y. P.; SINGH, A. Towards an "Entrepreneurial university" model to support knowledge-based economic development: the case of the national university of Singapore. **World Development**, v. 35, n. 6, p. 941-958, 2007.

YI, R.; XIA, Q. University innovation, university entrepreneurship and regional economic performance: a sub-regional empirical study from China. **Advances in Information Sciences and Service Sciences**, v. 4, n. 19, p. 612-627, 2012.

Resumo

Este capítulo analisou os elementos que caracterizam a universidade empreendedora. Como eixo acadêmico, instigou a identificação da importância da universidade em oferecer um espectro de possibilidades aos estudantes de aproximação com a pesquisa aplicada, com o setor produtivo e a causalidade de oportunidades profissionais, além de integração com a sociedade. Como eixo prático, analisou-se o IFSULDEMINAS por meio dos elementos da universidade empreendedora identificados. Para tanto, o capítulo analisou os elementos da universidade empreendedora e aplicou um questionário semi-estruturado no IFSULDEMINAS para a busca de dados empíricos. Assim, embasadas na literatura, são apresentados sete elementos - Atores, Produção e Transferência de Conhecimento Tecnológico, Planejamento Estratégico e Governança, Estrutura Organizacional, Cultura, Oportunidades e Recursos Financeiros e suas proposições genéricas. Finalmente, ao analisar as proposições dos elementos da universidade empreendedora no IFSULDEMINAS, aponta-se que os Institutos Federais são atores relevantes no processo de inovação, desenvolvendo tecnologias, patentes e licenciando.

Leituras Recomendadas

Inovação e Empreendedorismo na Universidade (Audy; Morosini, 2006). A grande contribuição do livro é refletida pelos artigos que o compõem, os quais trazem vários conceitos da universidade, passando a reconhecê-la como empreendedora devido ao seu compromisso com o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida; pela formação de atitudes e habilidades que propiciam aos acadêmicos; pelo gerenciamento eficiente e pela sustentabilidade financeira que facilitam a consolidação institucional, a manutenção e o crescimento da pesquisa de qualidade e, consequentemente, pelo desenvolvimento social.

A Universidade Inovadora (Christensen; Eyring, 2013). O livro analisa o tema de universidade inovadora como e por que as universidades podem mudar, trazendo duas instituições (Harvard e BYU-Idaho) e o caminho que traçaram que permitiu o desempenho que garanta relevância e permanência.

Artigos Sugeridos

The evolution of the entrepreneurial university [A evolução da universidade empreendedora] (Etzkowitz, 2004). O autor define a universidade empreendedora como um fenômeno emergente que no decorrer do tempo foi sendo expandida internamente, criando disciplinas e transferindo o conhecimento gerado internamente. O autor analisou a universidade como empreendedora, quais os impulsos internos e externos para essa transformação e as consequências para o papel da universidade na sociedade, conduzindo suas atividades de pesquisa básica ou pesquisa aplicada em desenvolvimento de novos produtos.

A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach [Uma revisão de literatura sobre universidades empreendedoras: uma abordagem institucional] (Guerrero; Kirby; Urbano, 2006). O artigo traz uma contribuição muito importante, identificando que as universidades e estabelecimentos de pesquisa são importantes catalisadores do desenvolvimento econômico e social regional. O principal objetivo deste artigo foi revisar a literatura e propor um modelo com os fatores que afetam a criação e desenvolvimento de universidades empreendedoras, baseado em um estudo de caso, no qual esse estudo empírico contribuiu.

Como citar: LOPES, C. L. J.; TORKOMIAN, A. L. V.; FERREIRA, S. Universidade empreendedora: uma análise do IFSULDEMINAS. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 202-218. https://doi.org/10.29327/5312799.1-8

Capítulo

9

Educação Empreendedora e Curricularização da Extensão: O Caso do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim (IFNMG), Chams Maria Kumaira (UFVJM)
& Gustavo Henrique Silva de Souza (IFNMG)

"O empreendedorismo é, junto com a educação, a principal forma de transformação social, capaz de mudar vidas, histórias e destinos"

Janguiê Diniz[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a proposta de curricularização da extensão adotada pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora (TGE) do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - Campus Teófilo Otoni, que representa uma mudança de paradigma do modelo curricular. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Identificar os principais aspectos contemplados na legislação da curricularização da extensão;
- Perceber como a nova legislação pode contribuir para reduzir o abismo entre a academia e o mercado de trabalho;
- Reconhecer a curricularização da extensão como uma alternativa estratégica para implementação de um modelo educacional inovador e alinhado ao mundo moderno.

[1] Presidente do Instituto Êxito de Empreendedorismo
Fundador do grupo Ser Educacional

1. Introdução

As novas tendências mundiais, impulsionadas pelos novos hábitos da sociedade e pelo avanço da tecnologia digital, revolucionaram a economia e levaram a profundas transformações no mercado de trabalho e nas empresas (Schwab, 2019). Essas tendências passaram a exigir profissionais com perfis diferenciados e um domínio maior de habilidades pessoais comportamentais que, para além das aptidões técnicas, estes devem ser dinâmicos e capazes de se reinventar, trabalhar em equipe, relacionar-se com as diferentes situações organizacionais e apresentar soluções para problemas complexos (Mendes, 2022).

Estamos diante de um novo passo, ou talvez impasse – um "vácuo de talentos" provocado pelo antagonismo entre as exigências profissionais e os velhos modelos de educação. De acordo com o relatório do *The New Work Order*, divulgado pela *Foundation for Young Australians* (FYA, 2017): o futuro do trabalho está mudando. Há uma revolução silenciosa acontecendo na forma como trabalhamos. O estudo mostrou que 60% dos jovens estão aprendendo profissões que se tornarão obsoletas pelos avanços tecnológicos e automação, e afirmou que os graduandos estão achando mais difícil encontrar emprego e os empregadores estão relatando incompatibilidades entre o que os jovens estão aprendendo e as necessidades do mercado de trabalho.

O relatório enfatiza a necessidade de priorizar habilidades digitais e empreendedoras na preparação dos estudantes que frequentam as salas de aula na atualidade, visando capacitá-los para o futuro. Além disso, o documento ressalta outros elementos que devem ser fomentados desde os primeiros anos escolares, tais como a capacidade de colaborar com outras pessoas de forma colaborativa, o desenvolvimento de competências socioemocionais criativas, a participação em projetos interdisciplinares que integram conhecimentos de diversas disciplinas em prol de um objetivo comum, e a aplicação inteligente da empatia (FYA, 2017).

Na contramão das necessidades do mundo moderno, muitas instituições de ensino superior (IES) insistem em um currículo conteudista, com aulas expositivas e disciplinas pouco ou nada práticas. Em um mundo em que as inovações acontecem rapidamente, é essencial que a forma como aprendemos e ensinamos acompanhe as demandas dessa nova era. Essas novas demandas requerem mudanças na formação dos indivíduos e nos processos de ensino-aprendizagem, e exigem novas práticas pedagógicas, que levem ao desenvolvimento das competências e aptidões necessárias neste século XXI (Masetto, 2011).

Felizmente, há uma solução viável para a lacuna existente entre o ambiente acadêmico e a realidade prática, a qual envolve uma reformulação dos currículos dos cursos por meio da adoção de metodologias ativas e outras abordagens de ensino inovadoras. Nesse contexto, a curricularização da extensão surge como um recurso que proporciona benefícios adicionais.

A inclusão de atividades de extensão nos currículos dos cursos de graduação tem se dado como uma obrigação legal, uma vez promulgada a Resolução nº 07, de 18 de dezembro de 2018, que estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira (Brasil, 2018). A curricularização da extensão é um caminho promissor para reduzir o descompasso entre a formação proporcionada pelas instituições de ensino e as necessidades do setor produtivo e do mercado de trabalho, e oferecer um modelo educacional inovador e alinhado às demandas da modernidade.

O objetivo deste Capítulo é apresentar a proposta de curricularização da extensão adotada pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora, do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - *Campus* Teófilo Otoni, que representa uma mudança de paradigma do modelo curricular implementado em 2019, para uma estratégia de ensino pautada na resolução de problemas reais da comunidade por meio de projetos, aproximando o estudante do mercado de trabalho e incrementando a aprendizagem. Isso acontece devido à conexão entre os processos de aprendizagem e a realidade com a qual o estudante está inserido, ou que ele se identifica de uma forma particular, numa abordagem que permite uma formação mais reflexiva, resolutiva, segura e independente, que entrega profissional mais apto a resolver os desafios de um mundo em constante evolução.

Portal G4 Educação ressalta o relatório "The Future of Jobs 2020" e mostra quais são as habilidades do profissional do futuro

Conforme matéria publicada no Portal G4 Educação destaca a publicação do relatório "The Future of Jobs 2020" do Fórum Econômico Mundial. Nesse relatório, estima-se que metade das habilidades profissionais necessitarão de mudanças nos próximos cinco anos. O perfil profissional já não se resume apenas a competências técnicas. Para a matéria, apesar da ênfase na tecnologia parecer crucial para o futuro, é mais importante do que nunca priorizar o aprimoramento das habilidades interpessoais, também conhecidas como competências de relacionamento ou *soft skills*.

Pensamento analítico e inovação
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado
Resolução de problemas complexos
Análise e pensamento crítico
Criatividade, originalidade e iniciativa
Liderança e influência social
Uso, monitoramento e controle de tecnologia
Programação e design de tecnologia
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
Raciocínio, resolução de problema e ideação
Inteligência emocional
Solução de problema e experiência do usuário
Orientação de serviço
Análise e avaliação de sistemas
Persuasão e Negociação

Fonte: G4 Educação (2022) - https://g4educacao.com/portal/habilidades-trabalho-do-futuro-forum-economico-mundial/#1-8211-Pensamento-analitico-e-inovacao.

2. Educação Empreendedora

McClelland (1961) defendia a tese de que crianças estimuladas por literaturas infantis que figurassem grandes realizações em suas histórias apresentavam maior propensão a serem mais criativas e inovadoras, o que implicaria no crescimento no número de patentes. As relações entre cultura e educação formal estruturam novos modelos de educação, dentro do viés de uma sociedade criativa e competitiva.

Em virtude disso, desde aquela época tem se tornado uma tendência os cursos de formação gerencial e a criação de metodologias de ensino-aprendizagem que estimulem os jovens a serem mais proativos, engajados e independentes (Leite, 2012). Atualmente, o termo "Educação Empreendedora" tem englobado programas de formação, disciplinas e atividades e ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) que apresentam modelos

didático-pedagógicos direcionados para conhecimentos, habilidades e atividades próprias de uma mentalidade empreendedora (p.ex., senso de oportunidade, gerenciamento de riscos, criação de valor, adaptabilidade cognitiva, criatividade, inovação tecnológica, capacidade de liderança, planejamento, persistência, pensamento estrutural etc.). Esses conhecimentos, habilidades e atividades são essenciais para a criação de novos negócios, para a promoção da inovação nas empresas já existentes e para o desenvolvimento socioeconômico por meio do comércio e da geração de empregos (Baron; Ward, 2004; Dolabela, 2016; Schaefer; Minello, 2016).

Nessa perspectiva, a Educação Empreendedora deve ser aplicada em todos os níveis de ensino, desde a educação básica até a educação superior, a começar na infância, por meio de atividades lúdicas que estimulem a criatividade, o trabalho em equipe e a tomada de decisões. Na adolescência, a educação empreendedora pode ser aplicada em projetos escolares que estimulem a criação de produtos ou serviços. Na fase adulta, a educação empreendedora pode ser aplicada em cursos técnicos e de graduação nas mais diversas áreas (ver, Corrêa, 2020; Lira, 2020; Tocantins; Tocantins, 2021).

Além disso, os cursos de formação empresarial, as metodologias criativas e inventivas (p.ex., Design Thinking, Canvas etc.) e a aprendizagem através de problemas são ferramentas fundamentais para o desenvolvimento dessas habilidades, bem como uma excelente oportunidade para aprofundar o conhecimento sobre a criação e gestão de empresas. E, mais especificamente, permite que os estudantes aprendam de forma prática e interdisciplinar, bem como a lidar com a incerteza e a complexidade, o que é fundamental para a solução de problemas reais.

A relação entre a solução de problemas reais e a educação empreendedora leva diretamente para a interlocução entre academia e sociedade, incluindo a troca de saberes científicos e culturais - tendo-se, portanto, a extensão ou extensão universitária. Mais do que fruto de uma relação ideológica e funcionalista, a extensão é um elemento condicionante para uma efetiva educação empreendedora. Traduz-se, assim, na necessidade de curricularização da extensão, isto é, torná-la indissociável da educação empreendedora, à nível teórico e prático.

3. Curricularização da Extensão – Um caminho a percorrer

De acordo com um estudo conduzido pela Gallup e divulgado no Inside Higher Ed, nos Estados Unidos, apenas 11% dos líderes e executivos empresariais consideram a educação superior como adequada, em contraste com a crença de 99% dos gestores acadêmicos de que o currículo é apropriado (Gallup, 2017). Por sua vez, noutro estudo que analisa a situação no Brasil, foi constatado que 69% dos diretores acadêmicos acreditam que os currículos estão alinhados com a realidade do mundo atual. No entanto, apenas 39% dos empregadores afirmaram que os estudantes chegam ao mercado de trabalho com as competências adequadas, o que indica uma discordância de expectativas (Educa Insights, 2017). Esse descompasso pode ser atribuído à ênfase dada às competências técnicas nos currículos, deixando-se de lado as competências socioemocionais.

Isso não significa que as competências técnicas devem ser atenuadas; mas, que boa parte daquelas que são requeridas no setor produtivo pode ser suprida por robôs e *softwares* e inteligência artificial. Relegadas ao segundo plano nos currículos, as competências socioemocionais (também chamadas de *soft skills*) são indicadas no relatório *The Future of Jobs*, do Fórum Econômico Mundial, como as mais esperadas dos profissionais do futuro, e incluem habilidades como o pensamento analítico, aprendizagem ativa, resolução de problemas complexos, colaboração, pensamento crítico, criatividade, originalidade e iniciativa (WEF, 2020).

A solução para esse abismo entre as instituições de ensino e as necessidades do mercado e da sociedade passa pela reformulação dos caminhos do ensino, em direção a um novo modelo de currículo, mais conectado com o mundo real, inovador, moderno, no qual o aluno desenvolve competências socioemocionais, ao mesmo tempo em que absorve as habilidades técnicas (Costa, 2021).

O currículo se torna um instrumento para a indissociabilidade entre o ensino, a extensão e a pesquisa, ao possibilitar a análise crítica da realidade desde o início da formação acadêmica do estudante (Neves Júnior; Maissiat, 2021). A lógica tradicional de organização curricular por disciplinas é substituída por um novo desenho curricular dos cursos, em que a extensão representa um espaço acadêmico privilegiado, que estimula a formação integral do aluno como cidadão crítico e responsável por meio de atividades práticas – e, preferencialmente, interdisciplinares – que envolvam problemas da comunidade, função esta que contempla o olhar da instituição de ensino para a complexidade do cotidiano (ver, Queiroz; Queiroz; Silva, 2022).

Desde cedo, o estudante coloca a mão na massa para criar soluções para demandas semelhantes às que irá encontrar na rotina da sua profissão – e no dia a dia. Inserir a extensão nos currículos através de metodologias ativas pode levar a uma verdadeira revolução educacional, e tende a reduzir a distância que separa profundamente a instituição de ensino das necessidades do setor produtivo, do mercado de trabalho e da sociedade do Século XXI, criando um currículo mais aderente entre a academia e o mundo real.

Assim, refletimos no que traz Bordenave (2007):

> (...) com efeito, ao interagir com a comunidade, a extensão universitária colhe em primeira mão as necessidades dos diversos setores da população em seu contexto real, o qual evita que o estudante se forme exclusivamente no ambiente artificial do claustro acadêmico e assim resulte em um profissional alienado, sem o realismo que o bom desempenho profissional exigiria e com precária consciência social (Bordenave, 2007, p. 45).

4. Entendendo a Curricularização da Extensão

A Resolução MEC/CNE/CES nº 07, de 18 de dezembro de 2018, do Conselho Nacional de Educação (CNE), estabelece em seu artigo 3º que a Extensão na Educação Superior Brasileira é a atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa (Brasil, 2018).

É um processo de forma e ação (forma + ação), do latim *formatio onis*, ato ou efeito de formar, com ênfase na "formação durante a ação", por meio de atividades que envolvem a comunidade externa em um processo de interação com alunos e professores. A extensão promove o intercâmbio de saberes e fortalece os laços entre a universidade e a sociedade, com ganhos significativos na formação profissional e cidadã dos alunos e no desenvolvimento regional.

Através da extensão o estudante experimenta a vivência de experiências significativas que lhes dão condições de refletir sobre as grandes questões da atualidade e, a partir da experiência e dos conhecimentos produzidos e acumulados construir uma formação comprometida com as necessidades da realidade moderna. Por outro lado, a instituição se aproxima das comunidades

do seu entorno, e as estimula no desenvolvimento de sua autonomia, ao passo que transfere os resultados do ensino, da pesquisa e da extensão, retornando à sociedade os investimentos nela realizados. Também promove a oxigenação do ambiente universitário, trazendo novas percepções e prismas de análise que estimulam os alunos na busca de novas soluções a aplicações de seus conhecimentos.

A Resolução MEC/CNE/CES nº 07/2018 determina que, no mínimo, 10% da carga horária total dos cursos superiores deve ser destinada à extensão, e deve estar inserida na matriz curricular. A curricularização da extensão, portanto, constitui-se no processo de incorporação ou integração de atividades de extensão ao currículo do curso, incidindo sobre a matriz curricular dos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs) como componentes curriculares específicos de extensão, e cuja carga horária deve ser totalmente destinada ao cumprimento de atividades de extensão pelos estudantes.

Para concretizar a curricularização da extensão, de acordo com o Fórum de Pró-Reitores de Extensão (2006), a construção e alteração dos currículos deve ser focada no impacto e na transformação dos(as) discentes do curso a ser elaborado ou revisado:

> O currículo passa a ser concebido como um processo não-linear e rotineiro, onde as disciplinas deixam de ser verdades acabadas a serem repassadas e transmitidas. Torna-se um espaço de produção coletiva e de ação crítica. Os conteúdos das disciplinas não são mais a "essência" de um curso, tornando-se referência para novas buscas, novas descobertas, novos questionamentos, oferecendo aos estudantes um sólido e crítico processo de formação. Quando a universidade utiliza tais possibilidades, efetiva-se a Flexibilização Curricular, na perspectiva de um currículo que rompe com a predominância de disciplinas, tendo a transdisciplinaridade como eixo de referência (FORPROEX, 2006, p. 41-42).

A curricularização da Extensão nos cursos de graduação, ou creditação (curricular) da extensão, estratégia prevista no Plano Nacional de Educação (PNE), foi regulamentada pela Resolução MEC/CNE/CES nº 07, de 18 de dezembro de 2018, que estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regulamenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/201 que aprova o PNE 2014-2024, e dá outras providências.

> Art. 2º As Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira regulamentam as atividades acadêmicas de extensão dos cursos de graduação, na forma de componentes curriculares para os cursos, considerando-os em seus aspectos que se vinculam à formação dos estudantes, conforme previstos nos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs), e nos Projetos Políticos Institucionais (PPIs) das entidades educacionais, de acordo com o perfil do egresso, estabelecido nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) e nos demais documentos normativos próprios.

No IFNMG, o Regulamento da Curricularização da Extensão nos Cursos de Graduação (IFNMG, 2019) visa assegurar que, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a integralização do curso, sejam ofertados através de programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social, bem como atender as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 07/2018.

A Curricularização da Extensão corresponde à integração de atividades extensionistas no plano de estudos dos cursos de graduação, de forma inseparável do ensino e da pesquisa (FORGRAD, 2003; FORPROEX, 2006). Essa integração abrange disciplinas e diversas áreas profissionais, com o objetivo de impactar positivamente a formação dos estudantes e promover a transformação social. As ações são orientadas por professores e podem contar com a colaboração de técnicos administrativos, egressos do IFNMG e colaboradores externos, envolvendo a comunidade além dos campi, alcançando suas respectivas regiões de atuação. Sobretudo, a Curricularização da Extensão visa atender as seguintes diretrizes: indissociabilidade do ensino, extensão e pesquisa; interdisciplinaridade e interprofissionalidade; interação dialógica; impacto na formação discente; impacto na transformação social (IFNMG, 2019).

De tal modo, compreende-se que a prática de curricularizar a extensão traz consigo desafios e vantagens significativas no contexto acadêmico. Ao integrar atividades de extensão no currículo acadêmico, as instituições de ensino proporcionam aos estudantes a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula em projetos práticos de engajamento com a comunidade. Essa abordagem tem se desenvolvido tanto no Brasil, quanto em outros países, incentivando a formação de profissionais mais comprometidos com a sociedade e preparados para enfrentar desafios reais. Diferentemente do ensino tradicional, a curricularização da extensão promove uma maior interação entre academia e sociedade, estimulando o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, a consciência crítica e a capacidade de solucionar problemas

complexos, além de fortalecer o senso de responsabilidade social nos futuros profissionais. Com essa abordagem inovadora, contribui-se para a formação de cidadãos engajados e proativos e para o fortalecimento da educação empreendedora.

Educação Empreendedora nos Cenários de Aprendizagem

Com base na ideia de que ter uma população com habilidades empreendedoras contribui para o crescimento individual e para o progresso socioeconômico de um país, o Instituto Êxito de Empreendedorismo, em parceria com a UNESCO, desenvolveu um "Guia Essencial" para promover e fortalecer a educação empreendedora no Brasil.

Empreender é uma postura que busca causar mudanças sociais e enxergar o mundo de forma diferente. É uma forma de interagir com a sociedade, que também pode transformar a vida daqueles que possuem as ferramentas apropriadas. Para isso, é crucial desenvolver habilidades e competências, reforçar características já existentes, adquirir conhecimento teórico e prático. Além de despertar o espírito empreendedor, a educação empreendedora contribui para formar profissionais mais qualificados, aumentar as chances de emprego, criar oportunidades, estimular o crescimento profissional e pessoal.

Não há nada mais poderoso do que o desejo de mudar. É essa motivação que impulsiona o indivíduo em direção ao progresso, saindo da estagnação e buscando a inovação. No entanto, a motivação por si só não é suficiente. É fundamental possuir as habilidades necessárias para impulsionar a mudança. E o papel da educação empreendedora é justamente despertar essa vontade e possibilitar a autonomia e a transformação das pessoas.

Fonte: Educação empreendedora nos cenários de aprendizagem: um guia do instituto (2022). <https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/EducacaoEmpreendedora.pdf>

5. Estudo de Caso do Curso de Tecnologia em Gestão Empreendedora

O *Campus* Teófilo Otoni do IFNMG considera que a atualização curricular de seus cursos à realidade cultural, social e econômica, buscando satisfazer os interesses, os anseios e a qualificação da clientela a ser atendida deve ser uma preocupação constante. Por isso, mantém um olhar atento e crítico sobre os currículos dos cursos ofertados, com vistas a garantir adequações necessárias para a articulação com as competências a serem adquiridas e a ampliação para novas demandas do mercado.

Nesse contexto se insere a reestruturação do Projeto Pedagógico do curso superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora, com o propósito de (re)construção e atualização curricular, para garantir ao acadêmico, além do ingresso e da permanência na instituição, um ensino de qualidade, com êxito nos estudos e inserção socioprofissional.

O Tecnólogo em Gestão Empreendedora do IFNMG - *Campus* Teófilo Otoni foi criado em 2019, e desde a sua concepção inicial prevê um ensino que estimula a formação de um profissional empreendedor, proativo, dinâmico, estrategista e cooperativo, que saiba arriscar, ousar e inovar, a fim de atender às constantes mudanças e a exigência de profissionais capazes de utilizar sua criatividade para gerar inovação. Para isso, optou por um processo de ensino e aprendizagem interdisciplinar e contextualizado, que valoriza o conhecimento prévio do estudante, seus saberes adquiridos no convívio familiar, no ambiente de trabalho e no contato mais amplo com o social, dentre outros; apoiado na educação empreendedora e no uso de metodologias ativas (IFNMG, 2022a).

Dessa forma, a educação para o empreendedorismo se coloca como uma oportunidade de desenvolver competências, habilidades e atitudes para abrir as portas do mercado de trabalho a jovens e adultos, criando oportunidades para a construção de trajetórias auto realizadoras de vida profissional. Desenvolver as habilidades necessárias para o empreendedorismo, o emprego e o trabalho digno, além de habilidades para a vida e a cidadania, inclusive, é uma das metas da UNESCO (2017) para contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que devem ser atingidos até 2030 pelos países-signatários, entre eles o Brasil.

A proposta do curso visa estabelecer espaços de aprendizagem privilegiados, nos quais seja promovida a integração das competências essenciais que compõem o perfil profissional almejado ao término do programa. Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que o atual cenário do mundo do trabalho exige profissionais capazes de demonstrar um sólido domínio técnico-

científico em suas áreas, apresentar uma visão crítica sobre a realidade em que atuam e possuir atitudes empreendedoras, focadas em resultados. O objetivo é formar cidadãos capazes de enfrentar as demandas da sociedade com uma postura crítica, ética e transformadora, comprometidos com o desenvolvimento social e tecnológico. Para tanto, o curso almeja criar oportunidades para os alunos desenvolverem as habilidades necessárias para atuarem como profissionais preparados para os desafios contemporâneos, ao mesmo tempo que cultivem uma visão holística e empreendedora em suas ações.

Na reestruturação do curso a matriz curricular foi organizada a partir de disciplinas obrigatórias e optativas, ofertadas em regime semestral, com uma proposta curricular multidisciplinar e flexível, na medida em que oferece disciplinas optativas; permite o estágio curricular a partir do 3º período; liberdade para participação em eventos científicos e acadêmicos, conforme previstos nas Atividades Complementares (AC); e a atuação em projetos de pesquisa e extensão. Para fins de curricularização da extensão, foram inseridas 04 unidades curriculares específicas de extensão, denominadas Projeto Integrador I, II, III e IV, cada uma com carga horária de 80 horas, que acrescentarão 266 horas e 40 minutos de extensão ao currículo, totalizando ao final do curso 2.333 horas e 20 minutos reservadas para a atuação dos alunos em ações de extensão.

A curricularização da extensão abarcou os Projetos Integradores, que serão desenvolvidos numa perspectiva de trabalho pedagógico articulado, visando sistematizar as competências desenvolvidas ao longo da formação do acadêmico, proporcionar o contato com o universo científico, e promover a vivência da prática-profissional mediante a aplicação dos conhecimentos em situações reais. Trata-se da associação dos conteúdos programáticos ministrados a cada semestre, abrangendo os Projetos Integradores I, II, III e IV com a culminância no Projeto Final de Curso, estabelecendo uma relação dialógica instituição de ensino-sociedade e viabilizando trocas entre o saber acadêmico e o saber popular.

O Projeto Final de Curso (PFC) substituiu o tradicional Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), e foi estruturado como método para a solução dos problemas propostos, representando a etapa final de culminância dos projetos integradores. Essa estratégia coopera para aumentar o engajamento dos discentes com as atividades do curso, na medida em que eles percebem o sentido prático e as múltiplas possibilidades de aplicação do conjunto de conhecimentos adquiridos durante o percurso formativo (IFNMG, 2022b).

Quadro 1: Resumo da Integralização Curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empreendedora do IFNMG

Prazo para Integralização Curricular	Mínimo	Máximo
	5 semestres	9 semestres
Carga Horária das Disciplinas	Hora aula (50 min)	Hora Relógio (60 min)
	1.888	1.566:40
Atividades Complementares	240	200:00
Estágio Curricular Supervisionado	240	200:00
Projeto Final de Curso	120	100:00
Carga Horária do Curso	2.480	2.066:40
UCEs - Unidades Curriculares de Extensão (Projetos Integradores)	320	266:40
Carga Horária Total do Curso	2.800	2.333:20

Fonte: Adaptado de IFNMG (2022a).

Na proposta de reestruturação do TGE, os Projetos Integradores se iniciam no segundo período e finalizam no quinto período, tendo sua presença marcada em 04 (quatro) módulos, como unidades curriculares específicas de extensão. Ao final de cada semestre letivo, poder-se-ão organizar momentos de exposição de projetos ou atividades práticas resultantes dos Projetos Integradores I, II, III e IV, por meio de apresentações orais, painéis e exposições para todo o *Campus* Teófilo Otoni e a comunidade.

O desenvolvimento dos Projetos Integradores acontece de forma articulada e atinge o seu apogeu por meio do Projeto Final de Curso, incidindo sobre a matriz curricular como mais um componente curricular, atividade avaliativa obrigatória para a integralização do curso, normatizado no Regulamento do Projeto Final de Curso (PFC) (IFNMG, 2022b).

Figura 1 Estrutura do Projeto Final de Curso
Fonte: IFNMG (2022b).

Essa nova estrutura representa uma mudança de paradigma do modelo curricular implementado em 2019, para uma estratégia de ensino pautada na resolução de problemas reais da comunidade por meio de projetos, aproximando o estudante do mercado de trabalho e incrementando a aprendizagem. Isso acontece devido à conexão entre os processos de aprendizagem e a realidade com a qual o estudante está inserido, ou se identifica de uma forma particular, numa abordagem que permite uma formação mais reflexiva, resolutiva, segura e independente, que entrega um profissional mais apto a resolver os desafios de um mundo em constante evolução.

A curricularização da extensão, foi proposta a partir da incorporação ou integração de atividades de extensão ao currículo do curso, incidindo sobre a matriz curricular do PPC como componentes curriculares específicos de extensão, com carga horária totalmente destinada ao cumprimento de atividades extensionistas pelos discentes, assegurando 12,9% da carga horária total obrigatória do curso, de práticas extensionistas. O Projeto Final de Curso, estruturado como método para a solução dos problemas propostos, representa a etapa final de culminância dos projetos integradores.

No projeto do curso a prática metodológica foi organizada a partir das Unidades Curriculares de Extensão (UCEs) - Projetos Integradores I, II, III e IV, que são módulos de integração de acadêmicos e seus conhecimentos, os quais sejam complementares e correlatos ao curso de Gestão Empreendedora. Esses módulos visam proporcionar sustentação teórico-metodológica no desenvolvimento de projetos interdisciplinares que abarquem a transversalidade dos conhecimentos apreendidos durante o curso.

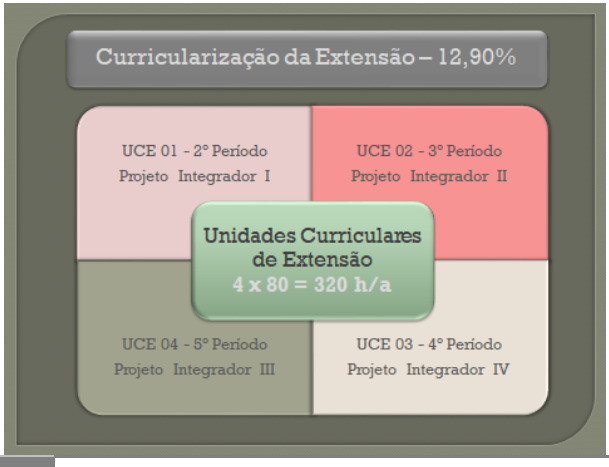

Figura 2 Curricularização da Extensão no Tecnólogo em Gestão Empreendedora. Fonte: Adaptado de IFNMG (2022a).

Os projetos integradores e o projeto final de curso também permitem ao aluno vivenciar experiências práticas, seja tentando atender demandas reais da comunidade ou até mesmo fazendo pesquisas mais aprofundadas de temáticas relevantes à área de formação. São baseados em uma nova configuração de oferta, na qual as unidades curriculares são espaços importantes para a articulação das competências, de maneira a garantir a indissociabilidade do ensino, extensão e pesquisa, promover interdisciplinaridade e interprofissionalidade, com impactos na formação discente e na transformação social.

De forma geral, se alicerçam no princípio da autonomia e na problematização como dinâmica fundamental de ensino e aprendizagem. Pressupõem um processo de reflexão sobre a própria prática, de forma a se estabelecerem diferentes tipos de relações entre fatos e objetos, desencadear novas interpretações e construir novas formas de agir em diferentes situações. Sua particularidade básica está na busca de soluções a um problema como fonte de desafio e aprimoramento educacional para os participantes, levando-os a participar decisivamente na geração de alternativas para o desenvolvimento regional.

Desenvolvidas nos últimos semestres letivos, as unidades curriculares específicas de extensão buscam contemplar de modo abrangente a articulação entre ensino, pesquisa e extensão, integrando-se ao planejamento previsto para o currículo. De tal modo, os docentes e discentes envolvidos poderão, em conjunto, escolher dentre as atividades de ensino, pesquisa e extensão um tema (problema) a ser estudado/pesquisado assim como poderão ser escolhidas outras temáticas correlatas à formação profissional dos acadêmicos.

A prática com Projetos Integradores consiste em estratégias de ensino-aprendizagem que visam proporcionar a contextualização e a interdisciplinaridade entre as disciplinas oferecidas ao longo do curso. Permite, de forma concreta, o necessário diálogo entre as diferentes unidades curriculares, e dessas unidades com a realidade do mundo do trabalho, inserindo o aluno no contexto da tecnologia e da ciência, da construção do conhecimento, da autoria, da curiosidade, da investigação, da descoberta e da motivação intelectual. Também fornece subsídios para a avaliação das competências relacionadas ao perfil profissional de conclusão do curso, e consequentemente de competências profissionais e humanas.

Dentro dessa visão, representa uma oportunidade para os estudantes perceberem que o conhecimento não se limita a uma única disciplina, mas sim se conecta, transcende e se modifica ao interagir com outros saberes. Trata-se de uma estratégia educacional destinada a superar a fragmentação curricular, ao promover a interligação entre os diversos campos do conhecimento e conferir

significado ao currículo para o estudante (ver, Santos; Nunes; Viana, 2017; Silva, 2005).

Tais práticas devem prever a compreensão global do processo produtivo, a apreensão do saber tecnológico e a valorização da cultura do trabalho. Devem suplantar o domínio operacional de um determinado fazer, articulando teoria e prática mediante o contato do aluno com diversos contextos do mundo do trabalho, com vistas ao desenvolvimento de competências e a formação integral do aluno, esse considerado agente de mudanças na sociedade e para o qual devem convergir todas as ações educativas.

A prática de projetos educacionais baseia-se na compreensão do trabalho como princípio educativo e da pesquisa como princípio pedagógico, privilegiando a relação dialógica e a aprendizagem coletiva. Parte da concepção de que se aprende em comunhão, a partir de experiências e vivências de construção colaborativa, ao assumir responsabilidades em ações conjuntas e promover o protagonismo do aluno diante de situações problemas. A aprendizagem como forma de aquisição do conhecimento ocorre por meio da experiência vivenciada durante a execução do projeto, ou seja, o aprendizado é construído por meio da problematização, pesquisa, teste de hipóteses, tomada de decisões e trabalho colaborativo em equipe, visando alcançar os objetivos propostos (ver, Kolb; Kolb, 2009).

Com base nessa abordagem metodológica tangível, torna-se possível, assim, reformular as concepções e práticas educacionais. No contexto do curso Superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora, esse processo ocorrerá por meio dos Projetos Integradores mencionados anteriormente. Esses projetos serão desenvolvidos com uma perspectiva de trabalho pedagógico integrado, com o objetivo de sistematizar as competências adquiridas ao longo da formação acadêmica, proporcionar uma imersão no universo científico e permitir a vivência da prática profissional ao aplicar os conhecimentos em situações reais (ver, IFNMG, 2022a).

O desenvolvimento dos projetos Integradores permeia o curso e ao final de cada período letivo são organizados momentos de exposição de projetos ou atividades práticas resultantes dos Projetos Integradores I, II, III e IV, por meio de apresentações orais, painéis e exposições para todo o *Campus* Teófilo Otoni e a comunidade.

Na curricularização do curso superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora (IFNMG, 2022a) a estrutura pressupõe atividades organizadas em três etapas ou processos:

I. **Problematização:** Nessa fase, o foco recai sobre a discussão do tema, questão ou problema central que motiva o projeto, bem como suas ramificações em desafios a serem enfrentados.

II. **Desenvolvimento:** Nesta etapa, são colocadas em prática as estratégias necessárias para buscar respostas às questões e superar os desafios identificados.

III. **Síntese:** Ao final, ocorre a sistematização dos resultados obtidos, confrontando-se as convicções iniciais com as respostas encontradas para gerar novos aprendizados.

Os Projetos Integradores vão funcionar com uma espinha dorsal do currículo, atraindo todos os conteúdos formativos para a sua execução. Isso significa que todo o curso estará envolvido praticamente com uma única estratégia de aprendizagem desafiadora, que vai permanecer durante todo o curso, desde as primeiras unidades curriculares até as finais, como uma alternativa de trabalho pedagógico relacionado, desenvolvido em etapas que permearão o curso, atingindo o seu ápice com o projeto final de curso. O aluno, em muitos desses casos, já passou por todas as unidades curriculares, e para concluir o curso deve preparar e executar um Projeto de PFC.

Os projetos poderão ser definidos a partir de uma necessidade ou vontade própria, a partir da criatividade ou da curiosidade dos alunos, quando motivados por questões atuais que despertam seus interesses pessoais em estudá-las, e muitas vezes até de demandas específicas vivenciadas por eles em seus respectivos trabalhos. Serão priorizadas as demandas oriundas da comunidade externa ao campus e em suas regiões de abrangência, conforme estabelecido no Regulamento da Curricularização da Extensão nos Cursos de Graduação do IFNMG (IFNMG, 2019).

As temáticas dos projetos finais de curso podem ser originárias de pesquisas e/ou levantamento de problemas, demandas e oportunidades regionais, materiais prospectivos, análise de mercado e discussões das Redes Tecnológicas e de Inovação, identificadas a partir de visitas técnicas às empresas, e/ou a partir de um problema pontual, identificado por meio do relacionamento com o setor produtivo local, que requer solução inovadora. Provenientes dos docentes e/ou da equipe técnico-pedagógica do curso, a partir de suas experiências, com foco no currículo. Os projetos propostos pelos alunos deverão ser analisados e, quando viáveis, acolhidos pelos docentes e coordenação pedagógica.

O Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX, 2006) pontua ser essencial que as atividades de extensão ofereçam aos estudantes a oportunidade de refletir sobre as questões atuais e, com base em sua experiência e conhecimento, desenvolver uma formação que esteja alinhada com a realidade da população brasileira. Vale destacar que tudo o que é realizado ou vivenciado em uma instituição de ensino faz parte do currículo. A implementação dessa estratégia contribui, sobretudo,

para aumentar o envolvimento dos alunos com as atividades acadêmicas, à medida que eles reconhecerem a relevância prática e as diversas possibilidades de aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação.

A proposta do curso está organizada por disciplinas, ofertadas em regime semestral, com uma carga horária de disciplinas obrigatórias de 1566:40 horas, sendo 66:40 horas de disciplinas optativas, distribuídas em 05 (cinco) semestres, acrescidas de 200 horas de Estágio Curricular Supervisionado, 200 horas de Atividades Complementares e 100 horas do Projeto Final de Curso, além das 320 horas de extensão inseridas no currículo, totalizando 2.333 horas e 20 minutos ao final do curso (IFNMG, 2022a).

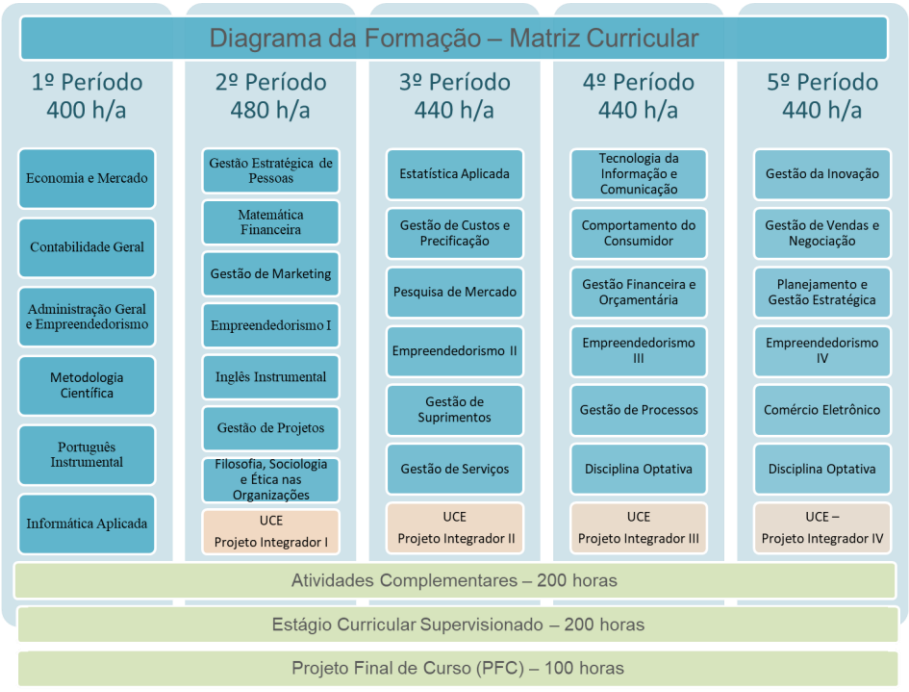

Figura 3 Diagrama da formação - Matriz curricular
Fonte: Adaptado de IFNMG (2022a).

6. Considerações Finais

Este Capítulo apresenta a proposta de curricularização da extensão adotada pelo Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora, do IFNMG - *Campus* Teófilo Otoni, visando uma estratégia de ensino baseada em problemas, utilizando-se de projetos e aproximando o estudante do mercado de trabalho. Sobretudo, depreende-se que o futuro do trabalho está mudando. Essa é uma realidade que preocupa governos, organizações e comunidades em todo o mundo. É fato que está mais difícil encontrar emprego e os empregadores relatam incompatibilidades nas habilidades e conhecimentos apreendidos pelos estudantes e as necessidades do mercado.

Com isso, percebe-se que está em curso uma transformação radical na composição de habilidades e competências de uma força de trabalho em transição. Entre tantos novos imperativos, é difícil imaginar o que prevalece hoje, e menos ainda no futuro, para cada profissão. As habilidades técnicas e comportamentais exigidas pelas empresas mudam tão rápido quanto o impacto das tecnologias.

A nova ordem do trabalho aponta para a necessidade de uma geração de profissionais empreendedores, e de consignar avanços em termos de formação para o empreendedorismo, visando adquirir habilidades técnicas e comportamentais (*Hard Skills* e *Soft Skills*) que os credenciam para o aproveitamento de oportunidades que demandam iniciativa e espírito empreendedor, e assim delinear horizontes promissores de trabalho.

Por sua vez, a qualificação profissional para o mercado de trabalho reflete um processo acelerado de disrupção. Os métodos tradicionais de educação precisam mudar de rumo; acompanhar as transformações inevitáveis do mercado e do modo de agir sobre ele. Portanto, a curricularização da extensão assume uma posição estratégica no atendimento às exigências educacionais da era moderna, que requerem a mobilização de conhecimentos e habilidades práticas para resolver as complexas demandas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. Por esta via será possível alcançar o passaporte para a emancipação e a cidadania, bem como para o desenvolvimento social e econômico, mediante a preparação de uma nova geração de empreendedores que se deseja ver surgir nos horizontes projetados pelas instituições de ensino.

Assim, acredita-se que o modelo proposto para o curso superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora coaduna com as políticas acadêmicas de extensão defendidas pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX), e está comprometido

com a transformação social para o pleno exercício da cidadania e o fortalecimento da democracia.

Referências

BARON, R.; WARD, T. Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: Contributions from the field of cognitive science. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 6, p. 553-573, 2004. DOI: 10.1111%2Fj.1540-6520.2004.00064.x

BORDENAVE, J. D. E. **O que é participação?** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 1, de 05 de janeiro de 2021.** Define as Diretrizes Curriculares Nacionais e Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 -** Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. Brasília, 2018.

CORRÊA, B. A educação infantil sob a lógica do empreendedorismo e dos "negócios de impacto social". **Educação em Revista**, v. 36, p. 1-13, 2020.

COSTA, C. **O. As competências socioemocionais demandadas aos egressos do SENAI-RS no contexto da indústria 4.0**. 2021. 158 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade La Salle, Canoas, 2021.

DINIZ, J.; NISKIER, C.; XAVIER, I. de M. (Orgs.). **Educação empreendedora nos cenários de aprendizagem**: um guia do instituto êxito. Brasília: ABMES Editora, 2022.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2016.

EDUCA INSIGHTS. **Sua IES está preparando o aluno para o mercado de trabalho?** São Paulo: Educa Insights, 2017

FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Indissociabilidade ensino–pesquisa–extensão e a flexibilização curricular**: uma visão da extensão. Porto Alegre: UFRGS; Brasília: MEC/SESu, 2006.

FORGRAD. Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras. **Concepções e implementação da flexibilização curricular Extensão Universitária**. XVI Encontro Nacional de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras/FORGRAD, Campo Grande/MS, 2003.

FYA. Foundation for Young Australians. **The new work order**: ensuring young Australians have skills and experience for the jobs of the future, not the past. Melbourne, Victoria: FYA, 2017.

GALLUP. **Major influence**: where students get valued advice on what to study in college. Washington: Gallup, Inc. / Strada Education Network, 2017.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IFNMG. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. **Projeto Pedagógico do Curso de Tecnologia em Gestão Empreendedora**. Montes Claros: IFNMG, 2022a.

IFNMG. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. **Regulamento do Projeto Final de Curso (PFC) de Tecnologia em Gestão Empreendedora**. Montes Claros: IFNMG, 2022b.

IFNMG. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. **Resolução CONSUP n° 53 de 07 de outubro de 2019**. Aprova o Regulamento da Curricularização da Extensão nos Cursos de Graduação, do IFNMG. Montes Claros: IFNMG, 2019.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. The learning way: méta-cognitive aspects of experiential learning. **Simulation & Gaming: An Interdisciplinary Journal**, v. 40, n. 3, p. 297-327, 2009. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/1046878108325713

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LIRA, T. T. Q. **Estudos e experiências na área de educação empreendedora e estímulo à inovação para crianças e jovens**: uma análise comparativa. 2020. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT) - Universidade Federal de Alagoas. Maceió: UFAL, 2020.

MASETTO, M. T. Inovação curricular no Ensino Superior. **Revista e-Curriculum**, v. 7, n. 2, p. 1-20, 2011.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

MENDES, K. C. F. **Coaching no contexto acadêmico**: um estudo de caso na Universidade do Estado de Santa Catarina. 2022. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Florianópolis, 2022.

NEVES JÚNIOR, E. J.; MAISSIAT, J. Alternativas para creditação curricular da extensão: Definições conceituais e análise normativa. **Revista e-Curriculum**, v. 19, n. 2, p. 588-611, 2021.

QUEIROZ, A. M. D.; QUEIROZ, J. D.; SILVA, R. A. Extensão Universitária e proposta curricular: desafios entre teoria e prática na formação de professores de geografia no norte de Tocantins. **Revista Geoaraguaia**, v. 12, n. especial, p. 201-225, 2022.

SANTOS, F. P.; NUNES, C. M. F.; VIANA, M. da C. V. A busca de um currículo interdisciplinar e contextualizado para ensino técnico integrado ao médio. **Bolema: Boletim de Educação Matemática**, v. 31, n. 57, p. 517-536, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1980-4415v31n57a25

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. **Educação empreendedora: premissas, objetivos e metodologias**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 10, n. 3, p. 60-81, 2016.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.
TOCANTINS, A. P. de M.; TOCANTINS, I. O empreendedorismo na educação infantil: uma nova perspectiva de futuro. **Connection Line - Revista Eletrônica do UNIVAG**, n. 25, p. 1-15, 2021.

SILVA, T. T. **Documentos de identidade**: Uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: UNESCO, 2017.

VEIGA, I. P. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998. pp. 11-35.

WEF. World Economic Forum. **Future of Jobs Report 2020**. Geneva, Switzerland: WEF, 2020.

Resumo

Neste capítulo, foi apresentada a estratégia adotada pelo Campus Teófilo Otoni do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) para romper com a lógica tradicional de organização curricular, e viabilizar um novo desenho ao currículo do Curso Superior de tecnologia em Gestão Empreendedora, que adotou a curricularização da extensão como estratégia para uma mudança de paradigma no seu processo de ensino aprendizagem. A proposição nasce da preocupação constante do IFNMG - Campus Teófilo Otoni com a atualização curricular de seus cursos à realidade cultural, social e econômica, buscando satisfazer os interesses, os anseios e a qualificação da clientela a ser atendida, com vistas a garantir as adequações necessárias para a articulação com as competências a serem adquiridas e a ampliação para novas demandas do mercado. Partiu do pressuposto de que o modelo de escola que conhecemos e utilizamos descende da era industrial e visa preparar pessoas para o então mercado de trabalho em um ensino tecnicista; e que está ultrapassado. O novo perfil de sociedade exige outro compromisso, o de preparar pessoas para desafios, saber e conhecer diversas áreas e aprender a aprender. O caminho para formar o aluno para um mercado de trabalho mais tecnológico e voltado para a prática, é investir em inovação metodológica para aliar a apropriação do conteúdo técnico das disciplinas ao desenvolvimento de competências socioemocionais (soft skills), e assim superar o desafio imposto pela distância entre a academia e o setor produtivo. Nesse contexto se insere a proposta de (re)construção e atualização curricular do curso, para garantir ao acadêmico, além do ingresso e da permanência na instituição, um ensino de qualidade, com êxito nos estudos e inserção socioprofissional.

Leituras Recomendadas

Educação empreendedora nos cenários de aprendizagem: um guia do instituto êxito. (Diniz; Niskier; Xavier, 2022). Consiste em uma síntese do trabalho desenvolvido nos últimos anos pelo Instituto Êxito e seus parceiros. O material tem a pretensão de funcionar como um "guia essencial" para o desenvolvimento e o fortalecimento da educação empreendedora no Brasil.Diversos conjuntos de dados e informações são disponibilizados, abrangendo temáticas como os pilares e preceitos da instrução empreendedora; percepções de jovens e educadores a respeito do empreendedorismo; aptidões empreendedoras; bem como abordagens para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras no contexto educacional. O livro contribui para o aperfeiçoamento de professores, para que possam levar às salas de aula experiências inovadoras que permitam aos alunos explorar todas as suas potencialidades e desenvolver uma observação crítica e qualificada.

Artigos Sugeridos

The Future of Jobs [O Futuro dos Empregos] (WEF, 2020). O Relatório sobre o Futuro dos Empregos fornece oportunas percepções e informações necessárias para orientar os mercados de trabalho e trabalhadores rumo às oportunidades, hoje, e no futuro do trabalho. Em sua terceira edição, o relatório mapeia os empregos e habilidades do futuro, rastreando o ritmo da mudança e a direção da viagem.

The New Work Order [A Nova Ordem de Trabalho] (FYA, 2017). O relatório revela as habilidades mais importantes que serão necessárias para um trabalho inteligente no futuro. Mostra que, à medida que a tecnologia reduz a necessidade de os trabalhadores realizarem tarefas manuais rotineiras, eles passam mais tempo focando nas pessoas, resolvendo problemas mais estratégicos e pensando de forma criativa.

Como Citar: JARDIM, A. C. G. de S.; KUMAIRA, C. M.; SOUZA, G. H. S. de. Educação Empreendedora e Curricularização da Extensão: O Caso do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empreendedora do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 219-241. https://doi.org/10.29327/5312799.1-9

Capítulo

10

A concepção de sentido de Viktor Frankl e o empreendedorismo social feminino

Andréia Pereira Rossetto (Fatec Sebrae), Caio Flavio Stettiner (Fatec Sebrae), Erica Cristina Ferreira (Fatec Sebrae), Roberto Padilha Moia (Fatec Sebrae) & Marcelo Salles da Silva (Fatec Sebrae)

"O sentido da vida sempre se modifica, sem jamais deixar de existir"

Viktor Frankl[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de identificar em empreendedoras a busca do indivíduo por um sentido de vida, a busca da existência humana encontrada na Logoterapia, teoria concebida por Viktor Frankl". Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Reforçar a compreensão dos Conceitos de Empreendedorismo e Empreendedorismo Social.
- Compreender a atuação da mulher no contexto do Empreendedorismo.
- Perceber o Conceito de Sentido de Viktor Frankl no Contexto do Empreendedorismo Feminino e Social.

[1] *in*: Em Busca do Sentido (2019).

1. Introdução

"A busca do indivíduo por um sentido "é a motivação primária de sua vida, e não uma racionalização secundária de impulsos instintivos", segundo Viktor Frankl (2019, p. 124). Esta afirmação, é um ponto central dentro da teoria da Logoterapia, escola psicológica de caráter fenomenológico, existencial e humanista conhecida como a Psicoterapia do Sentido da Vida ou, também, a Terceira Escola Vienense em Psicoterapia de Viktor Frankl (2019). Este apresenta que "a existência do homem se refere a algo ou alguém, uma coisa ou um indivíduo, ou seja, um objetivo a ser alcançado ou uma pessoa a ser encontrada" (Frankl, 2019, p. 124). Um sentido potencial em cada situação que o sujeito enfrenta ao longo da sua vida. Não se tratando de um único sentido para toda a vida e sim, um sentido para cada situação que o ser humano pode encontrar nesta vida.

Para Frankl (2019, p. 124), "o sentido não visa a nada abstrato". Trata-se de "um sentido concreto onde um sujeito igualmente concreto é confrontado". De fato, toda situação apresenta uma questão para nós, para o qual damos uma resposta, na medida em que empreendemos algo.

A visão de homem da Logoterapia sustenta três pilares: "liberdade de vontade", "vontade de sentido e "sentido da vida". Neste capítulo, analisaremos mulheres à frente de empreendimentos sociais a fim de identificar nessas empreendedoras a vontade de sentido e a busca pelo sentido na vida.

O empreendedorismo social é um conceito de construção de negócios, no qual a finalidade é o propósito social. O lucro vai permitir a realização deste propósito, que é coletivo e integrado, tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais, apresentando melhorias em diversos setores (educação, cultura, esportes, tecnologia, emprego, combate à fome, empoderamento feminino, etc.) (Dees; Emerson; Economy, 2002; Oliveira, 2004).

No presente capítulo elaboramos um recorte dentro do empreendedorismo social e focamos nossos esforços de pesquisa em compreender e analisar o empreendedorismo social feminino, suas principais características e a proximidade entre o conceito de sentido da teoria de Viktor Frankl e as motivações empreendedoras pesquisadas.

Segundo a Pesquisa Anual Instituto Rede Mulher Empreendedora (IRME, 2021), a mulher empreendedora quando avança e prospera em seu negócio, proporciona não só a sua melhoria de condição financeira e de seu empreendimento como também das pessoas que a cercam, pois, compra do comércio local, investe na educação, bem-estar e saúde de filhos e familiares,

contrata outras mulheres, investe na sua capacitação, amplia a geração de renda, criando ciclos de melhoria e reinvestimento.

Para fundamentar este Capítulo e validar a aproximação dos conceitos levantados, apresentamos um estudo bibliográfico sobre o empreendedorismo feminino e uma pesquisa de campo com líderes mulheres.

Artigo publicado na Revista Eletrônica de Ciência Administrativa trata das contribuições do empreendedorismo social para o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho

O empreendedorismo social feminino busca abordar questões de desigualdade de gênero, discriminação e desafios específicos enfrentados pelas mulheres no contexto do mercado de trabalho, como disparidades salariais, limitações de acesso a oportunidades de liderança, discriminação de gênero, assédio no trabalho e falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, entre outros. Esse tipo de empreendedorismo procura criar soluções inovadoras, sustentáveis e socialmente responsáveis que promovam a igualdade de gênero, empoderem as mulheres economicamente e contribuam para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Fonte: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM (http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2454).

2. Em busca de sentido

Para Viktor Frankl (2019, p. 124), a Logoterapia[2] é uma psicoterapia centrada no "sentido da existência humana, bem como na busca da pessoa por esse sentido" concentrando-se no futuro e nas ações a serem realizadas. "Ela tira o foco das formações de círculos viciosos e mecanismos retro alimentadores de neuroses e assim, quebra o autocentrismo, confrontando o sujeito com o sentido de sua vida e o reorientando para o mesmo".

[2] O termo "logos" vem do grego e significa "sentido" que, para a Logoterapia, é a principal fonte motivadora do ser humano. A Logoterapia foi criada por Viktor E. Frankl (1905 - 1997) médico psiquiatra, neurologista e filósofo existencialista. Viktor E. Frankl foi professor de Neurologia e Psiquiatria e fundador da Logoterapia, considerada como a terceira escola vienense de psicoterapia, sendo a primeira a Psicanálise de Freud e a segunda, a Psicologia Individual de Adler.

> A busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida, e não uma racionalização secundária de impulsos instintivos. Esse sentido é exclusivo e específico, uma vez que precisa e pode ser cumprido somente por aquela determinada pessoa. Somente então esse sentido assume uma importância que satisfará sua própria vontade de sentido (Frankl, 2019, p. 124).

Na Logoterapia compreende-se por sentido em geral o sentido concreto que "consegue distinguir uma pessoa concreta – por força de sua vontade de sentido – a partir de uma situação concreta". A capacidade de transformar uma realidade, um estado de sofrimento, mudando a si mesmo.

Destacamos também, a visão de homem na Logoterapia dividida em três pilares: liberdade de vontade, vontade de sentido e sentido da vida (ver, Pereira, 2007; Gomes; Carvalho; Silva, 2020). A liberdade é uma característica intrinsecamente humana, e se opõe ao que Viktor Frankl chama de pandeterminismo:

> (...) visão do ser humano que descarta a sua capacidade de tomar uma posição frente a condicionantes quaisquer que sejam. Embora o ser humano não seja livre de condicionantes bio-psicossociais, ainda assim, não quer dizer que está condicionado inteiramente por eles, pois é livre para se posicionar diante deles (Santos, 2016, p. 5).

Para Viktor Frankl (2019), mesmo diante das situações aparentemente insolúveis, ainda assim, afirma ser possível ser livre para decidir como reagir diante de seu destino. E esta liberdade deve vir sempre acompanhada de responsabilidade.

E a vontade de sentido é a busca constante do ser humano por um sentido na vida, um esforço primário na direção de encontrar e realizar sentidos e propósitos, pois é a força motriz da vida humana. O sentido não é moldado pela mente, mas a mente pelo sentido.

Não é possível prescrever sentido a um homem, mas é possível dar a entender que até o último momento a vida tem a possibilidade de ter sentido, independente de circunstâncias e condições. Porém, quando o ser humano frustra essa vontade de sentido, pode acabar mergulhando em um vácuo existencial, isto é, em um sentimento de vazio e futilidade. Para Viktor Frankl, "esse é o mal que atinge nossa época, apresentando-se o vazio de modo mais

suscetível entre os jovens que tem sido marcado por uma tríade sintomática: depressão, agressividade e dependência de drogas" (Santos, 2019, p. 6).

O sentido da vida traz significados à própria. Ele é único e difere de pessoa para pessoa, de um dia para outro, de uma hora para outra. O que importa é o sentido específico da vida de uma pessoa em determinado momento, uma vez que cada situação na vida constitui um desafio para a pessoa, um problema a resolver ou uma responsabilidade. Não há um sentido universal, mas, sim, um sentido único de situações individuais. Vai de acordo com cada pessoa, tendo cada um a possibilidade de moldar a vida de modo mais relevante.

Além dos 3 pilares, a Logoterapia apresenta três caminhos principais para chegar ao sentido da vida: o primeiro está ligado a um trabalho que se realiza, uma ação ou obra que se cria. O segundo está em vivenciar algo ou alguém e o terceiro é o de transformar uma tragédia pessoal em triunfo (Frankl, 2019, p. 136).

3. Empreendedorismo, Empreendedorismo Feminino e Empreendedorismo Social Feminino

3.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo é o processo de criar, desenvolver e gerenciar um negócio, com o objetivo de gerar lucro e, ao mesmo tempo, agregar valor à sociedade (Dornelas, 2008). Por sua vez, sob um viés sustentável, o empreendedorismo social visa a criação de negócios para resolver essencialmente problemas de ordem social, ambiental e econômico (Yunus, 2007, 2010).

Complementarmente, Bornstein e Davis (2010) descrevem o empreendedorismo social como um processo que envolve a criação ou transformação de instituições com o propósito de abordar questões sociais complexas, como pobreza, doenças, analfabetismo, degradação ambiental, violações dos direitos humanos e corrupção. Seu objetivo principal é buscar soluções inovadoras e efetivas que resultem em melhorias significativas na qualidade de vida de um amplo espectro da sociedade. Esse processo requer a identificação de oportunidades de intervenção, o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis e a implementação de estratégias que maximizem o impacto social positivo.

O empreendedorismo movimenta a economia, principalmente em momentos de crise, na busca de oportunidades que se adequem à realidade pessoal e

social das pessoas, além das situações imprevisíveis de quem irá empreender (Sousa; Gandolfi; Gandolfi, 2011).

Por isso, a importância da pesquisa, sobretudo, a respeito do processo de empreender que propõe a busca de um sentido da vida, superando os diversos fatores desafiadores no empreendedorismo social feminino (ver, Estivalete; Andrade; Costa, 2018). Uma vez que o processo de empreender é árduo e sobreleva "a vontade de sentido" proposto por Viktor Frankl (2022). Ou seja, além de considerarmos os estudos que associam empreender à inovação e aos comportamentos objetivamos em nossa pesquisa destacar os estudos de Viktor Frankl, no que tange à vontade de sentido dentro do empreendedorismo social feminino.

A pesquisa recente da *Global Entrepreneurship Monitor* 2021/2022 (GEM, 2022) apresenta avaliações nacionais de especialistas pelo mundo sobre o ambiente de empreendedorismo mais favorável. Observando a Figura 1, sobre o processo do empreendedor e os indicadores do GEM, analisa-se o estágio inicial do perfil dos empreendedores.

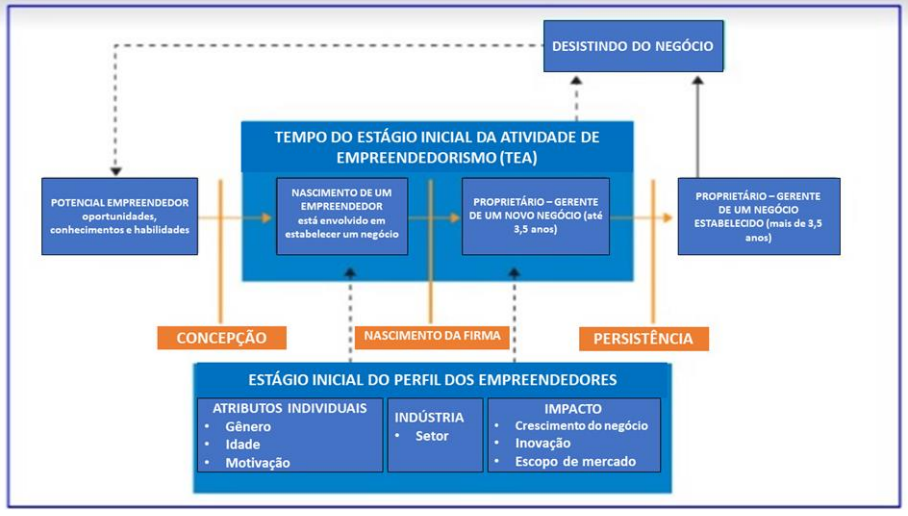

Figura 1 — O processo do empreendedor e os indicadores do Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022
Fonte: Adaptado do GEM (2022).

As respostas apresentadas à GEM 2021/2022 se pautaram na Pesquisa de População Adulta (APS) em questionários respondidos via on-line, recurso

utilizado para descrever as diferentes etapas de uma jornada empreendedora, considerando a crise econômica e o impacto da pandemia no mundo, devido à COVID-19.

Observa-se na Figura 1, o estágio inicial do perfil do empreendedor destacando perfis relacionados às habilidades individuais (gênero, idade, motivação). O que é possível correlacionar ao impacto a ser gerado neste indivíduo para se manter persistente, uma vez que as situações na vida constituem desafios que demandam resoluções em busca de um sentido maior de existência.

3.2. Empreendedorismo Feminino

A emergência dos estudos iniciais acerca do empreendedorismo feminino no contexto brasileiro remonta à década de 90, a fim de desvendar as particularidades, demandas e desafios específicos enfrentados pelas mulheres ao empreender. Dada a sua novidade e singularidade, a literatura especializada sobre o tema é escassa, o que engendra um ambiente ainda mais complexo para a produção de conteúdos, verificação de informações e pesquisas secundárias (Gimenez; Ferreira; Ramos, 2017; Williams, 2021).

Embora a aquisição de competências e habilidades empreendedoras seja acessível a qualquer indivíduo interessado em empreender, o trajeto para o desenvolvimento, crescimento e sucesso de um empreendedor pode se apresentar sob variados matizes, quando ponderadas as considerações econômicas, sociais e políticas no empreendedorismo. Entretanto, ao examinarmos o impacto do empreendedorismo sob a ótica de variáveis como gênero, idade e etnia, notamos que mulheres jovens e negras experimentam maiores obstáculos ao empreender (Gimenez; Ferreira; Ramos, 2017).

Ao observarmos o avanço do empreendedorismo feminino no mundo, o Relatório de Empreendedorismo Feminino 2020/21 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022) revela que as mulheres empreendedoras representam cerca de um em cada três empreendedores orientados para o crescimento ativo. Porém, o relatório também cita os impactos sentidos pelas empreendedoras durante a pandemia, uma vez que as mulheres se apresentaram 20% mais propensas a fecharem seus negócios em comparação aos homens e os fatores passam por fatores como sobrecarga de tarefas, falta de acesso ou aprovação de financiamentos, empreendedorismo por necessidade, entre outros.

3.3 Empreendedorismo Social Feminino

O 3° Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental, desenvolvido pela Pipe.Labo (2021), acompanha a evolução de negócios de impacto positivo no Brasil e retrata o cenário atual sobre a representatividade feminina no setor. O mapeamento revela que as mulheres se fazem presentes em aproximadamente 67% dos negócios identificados. Quando os negócios entram em um ritmo mais robusto de crescimento e passa a se preparar para processos de expansão, verifica-se que as mulheres são menos aceleradas e menos investidas nos negócios. São 43% o número de mulheres que estão em posição de fundadoras ou líderes de empreendimentos sociais.

Segundo o "3º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental 2021", os desafios do universo empreendedor feminino brasileiro continuam a refletir um número considerável de negócios sem formalização e sem receita para se manter. Enfrentam a falta de investimento em inovação, a dificuldade de viabilizar um modelo de negócio sustentável e o desafio de acessar recursos financeiros no início de uma jornada (Pipe.Labo, 2021).

No relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), publicado em 2020, *"The Sustainable Development Goals Report"*, foi analisada a evolução global dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) frente à pandemia, estimando-se que 71 milhões de pessoas voltaram à pobreza extrema. O primeiro aumento na pobreza global desde 1998, o subemprego e o desemprego devido à crise indicam que 1,6 bilhões de trabalhadores já vulneráveis na economia informal serão significativamente afetados. Mais de 1 bilhão de moradores sofrem com a falta de moradia adequada, sem saneamento básico, com pouco ou nenhum sistema de coleta de lixo, transportes públicos ineficientes e superlotados (UN, 2020).

O mapeamento da Pipe.Labo (2021) também identificou uma tendência, que eles denominam "ativismo empresarial", no universo corporativo. Esse ativismo foi intensificado na pandemia. O propósito, impacto positivo e a responsabilidade social passam a fazer parte do escopo de empresas, que se mobilizam e se engajam para solucionar diversas questões relevantes da sociedade.

4. Pesquisa de Campo com Líderes Mulheres

4.1 Metodologia

Para validar a presença de "Vontade de Sentido" descrita na teoria de Viktor Frankl no empreendedorismo social feminino foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa fenomenológica com a utilização de um roteiro semiestruturado de entrevistas. De acordo com Neves (1996), os estudos qualitativos se distinguem entre si em relação ao método, formato e objetivos, sendo caracterizados por sua natureza descritiva e pela busca do significado que as pessoas atribuem às situações e à vida. A pesquisa qualitativa geralmente é direcionada e evolui durante seu desenvolvimento; seu enfoque de interesse é abrangente e parte de uma perspectiva distinta da adotada pelos métodos quantitativos (ver, Flick, 2008).

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2017), os estudos qualitativos permitem desenvolver perguntas e hipóteses durante todos os processos da coleta e da análise dos dados. Isso ajuda a descobrir as perguntas de pesquisa mais importantes a serem feitas e, posteriormente, melhorá-las e respondê-las. Assim, foram realizadas entrevistas em profundidade por meio de questionário aberto semiestruturado. O público-alvo escolhido são mulheres cis ou trans, adultas, brasileiras, que lideram ONGs, Cooperativas ou associações, Empresas de responsabilidade social, funcionárias de liderança dentro do empreendedorismo social feminino, influenciadora social ou voluntarias em projetos sociais de grande relevância. A primeira entrevista foi escolhida por conveniência e as demais foram contatadas por meio do método snowball de amostragem.

Foram realizadas 9 entrevistas com mulheres à frente de trabalhos voltados para as questões sociais. As entrevistas ocorreram através de encontros virtuais (via plataforma Meet) no período de fevereiro a março de 2022.

De acordo com Denzin e Lincoln (2011), existem cinco critérios que podem ser usados para avaliar a qualidade de uma pesquisa qualitativa: credibilidade, transferibilidade, dependência, conformidade e confirmabilidade.

Nesta pesquisa qualitativa, podemos ressaltar a credibilidade, uma vez que as entrevistas foram transcritas e analisadas. A transferibilidade, quando transferimos os resultados para o contexto da Logoterapia. A conformidade, obedecendo os padrões éticos e normas de pesquisa, bem como obtendo o consentimento das participantes entrevistadas. Visto que as entrevistas foram realizadas na forma de conversas dentro do contexto profissional, sem distinção de pessoa individual, a pesquisa seguiu o protocolo previsto no Art. 26 da

Resolução MEC/CNS nº 674/2022 que dispensa a apreciação por Comitê de Ética: pesquisa que visa o aprofundamento teórico a partir de situações que emergem espontânea e contingencialmente da prática profissional, desde que não se revelem dados que possam identificar os indivíduos.

Para as entrevistas foi criado um roteiro, com dez perguntas fixas, que foram atribuídas a todas as entrevistadas, abordando o empreendedorismo social, as dificuldades encontradas para empreender no Brasil, os dados sobre o empreendedorismo feminino brasileiro e questões ligadas à Logoterapia, com o foco na liberdade de vontade e vontade de sentido e sentido na vida. No Quadro 1, estão listadas as perguntas estabelecidas para o Roteiro de Entrevista. No Quadro 2, estão sumarizadas informações sobre as empreendedoras sociais entrevistadas.

Quadro 1: Roteiro de Entrevista

1	O que é empreendedorismo social para você?
2	Quando e como iniciou seu trabalho de empreendedorismo/impacto social?
3	Quais os maiores desafios/dificuldades do empreendedorismo social?
4	O que é essencial para desenvolver um trabalho de empreendedorismo social?
5	Qual a sua visão de mundo, quando pensa no empreendedorismo social?
6	No seu ponto de vista, por que diante de condições tão adversas, empreender é uma opção cada vez mais seguida por mulheres?
7	Viktor Frankl, do qual estamos estudando a teoria para este artigo, diz que" para encontrar um sentido na vida não é preciso passar pela experiência do sofrimento, embora ele em algum momento estará presente. Mas as pessoas que passam por grandes adversidades, justamente por isso, podem encontrar força para reagir e encontrar um sentido para a vida, traduzindo isso em ação". (O sentido da existência humana). Como você entende essa afirmação? Conhece algum caso que tenha passado por situação parecida?
8	"Dados levantados pela maior pesquisa sobre empreendedorismo no mundo revelam que a taxa de empreendedorismo potencial no Brasil teve um crescimento de 75%, passando de 30% (em 2019), para 53% (em 2020). Os números fazem parte da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizada com apoio do Sebrae, em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). O percentual representa 50 milhões de brasileiros que ainda não empreendem e que querem abrir um negócio nos próximos três anos. Desse total, 1/3 teria sido motivado pela pandemia da Covid-19. Pela primeira vez, a pesquisa GEM também identificou que ter uma empresa é o segundo maior sonho do brasileiro" (SEBRAE, 2021, §1º e §2º). Ainda falando sobre as dificuldades, por que, mesmo diante de tantos obstáculos, incertezas e dificuldades, as pessoas sonham em empreender?
9	Na mesma pesquisa identificou-se que durante o período da pandemia, 55,5% das novas empresas criadas foram abertas por mulheres – um aumento expressivo na taxa de empresas nascentes. No seu entendimento, qual o sentido que moveu essas mulheres a empreender?
10	Segundo Viktor Frankl, "a pessoa é livre para tomar atitudes e suas decisões. Mesmo nas situações mais adversas, ainda assim haverá algum poder de escolha. Pode a vida conservar seu sentido potencial, apesar de seus aspectos trágicos, ou seja, a capacidade humana de transformar criativamente os aspectos negativos da vida em algo positivo ou construtivo" (Frankl, 2008, p. 119). Você entende que é possível transformar o sofrimento numa conquista ou realização humana? Como você enxerga essa afirmação dentro do trabalho de empreendedor social?

Fonte: Autores.

Quadro 2: Dados descritivos das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Formação acadêmica	Ocupação	Possui filho?
A	45	Graduação	Criadora de Projeto social dentro de uma empresa formal.	Sim
B	29	Pós-graduação	Educadora social no empreendedorismo social feminino.	Sim
C	43	Doutorado	Diretora de comunicação no terceiro setor.	Não
D	40	Ensino médio completo	Escritora e palestrante.	Sim
E	41	Graduação	Psicóloga e coproprietária do Coletivo feminino.	Sim
F	36	Graduação	Fundadora do projeto.	Sim
G	42	Graduação	Fundadora do projeto.	Sim
H	54	Ensino médio completo	Fundadora do projeto.	Sim
I	35	MBA	Fundadora da ONG.	Sim

Fonte: Autores.

As entrevistas foram desenvolvidas utilizando dados primários, a interrogação e a participação, o que permitiu captar informações sobre as vivências dessas empreendedoras sociais. Nas entrevistas realizadas com enfoque qualitativo, os dados primários foram coletados até a saturação dos resultados e validação da vontade de sentido dentro do empreendedorismo social feminino.

4.2 Análise de resultados

A definição de negócio social apresentado pelas entrevistadas é em sua maioria de "um negócio criado a partir de uma necessidade social" que auxilia pessoas e comunidades no combate à exclusão, às vulnerabilidades socioeconômicas e raciais e colocam em ação o desejo de transformação.

O desejo por trabalhar com o terceiro setor se deu em sua maioria por uma inconformidade com os problemas sociais encontrados e a ineficiência de políticas públicas para dar suporte, principalmente, à população feminina. Algumas entrevistadas foram impactadas pela experiência do luto e a partir dele partiram para o trabalho voluntário.

A entrevistada "h", passou a trabalhar com um negócio social a partir de uma experiência de luto em família. Atualmente, auxilia crianças em tratamento de câncer, criando e distribuindo chapéus coloridos dentro de hospitais atendidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), o que contribui para o bem-estar e autoestima das crianças.

"Quando minha sobrinha estava em tratamento, perdeu os cabelos. Passei a costurar bandanas coloridas para ela e suas colegas de tratamento. Isso a deixava feliz. Após a sua morte, resolvi ofertar em uma instituição todas as bandanas que tinha feito. Houve uma grande aceitação por parte dos pacientes. De lá em diante isso se tornou a minha missão de vida. Com isso, transformei o luto em luta".

Os depoimentos ligados ao luto conversam diretamente com os três caminhos principais para chegar ao sentido da vida, descritos por Viktor Frankl: realizar um trabalho, vivenciar algo e transformar uma tragédia pessoal em triunfo. Diante de uma situação sem esperança em um destino que não se pode mudar, altera-se o próprio posicionamento perante determinada situação (Frankl, 2019, p. 135).

Citada pelas entrevistadas, a maternidade foi apresentada como fator importante e decisivo para o início do trabalho no empreendedorismo e embora existam diversos motivos associados, alguns foram especialmente mencionados, são eles:

(1) A falta de acolhimento e dificuldade das mulheres em permanecerem dentro do mercado formal, após a maternidade: "Nasce um bebê, nasce uma empreendedora";

(2) A dificuldade de encaixar as multitarefas que recaem sobre as mulheres, principalmente, após a maternidade e a rotina de um emprego formal.

(3) A vontade de trabalhar em projetos que façam sentido para a sua existência e para os seus filhos.

Quando questionadas sobre as dificuldades encontradas para desenvolver seus trabalhos dentro do empreendedorismo social, algumas respostas merecem destaque: a falta de credibilidade e apoio financeiro, a rotina de multitarefas, a ausência de editais de fomento para captação de recursos, a dificuldade em sensibilizar pessoas e engajá-las na atuação voluntária, a dificuldade em conseguir crédito. Segundo a entrevistada "i", é necessário ressaltar também a dificuldade de encarar um negócio social como um negócio "de verdade".

A teoria de aproximação do sentido de Viktor Frankl dialoga com os movimentos de resistência em relação às dificuldades encontradas por mulheres no que se refere ao empreendedorismo social feminino. Tais movimentos relacionados ao sofrimento e à força de reação que validam essa vontade de busca de sentido.

A entrevistada "b", que desenvolve um trabalho de educação empresarial com mulheres microempreendedoras de baixa renda no Estado de São Paulo afirmou que "Em períodos de desconforto, de ruptura, abalo emocional, eles movimentam e reorganizam as pessoas. O caos pede uma reorganização fazendo você olhar

para dentro e seguir adiante. O sentido da vida pode ser o de permanecer vivo por que outra pessoa depende de você".

Quanto ao sofrimento e seus desdobramentos, a entrevistada "c", que trabalha voluntariamente como diretora de criação em uma importante ONG que oferece oportunidades de educação para jovens e adultos de comunidades carentes, promovendo a inserção e integração social, por meio do ensino de inglês, acredita que "situações drásticas podem gerar mudanças nas pessoas". A entrevistada "e", que atua como Psicóloga voluntária em um "coletivo" de mulheres no Estado de Santa Catarina, entende que "as crises fazem parte do ser humano e as pessoas crescem em momentos de confronto, pois entendem o momento de transformação". Para a entrevistada "f" que se dedica a assistir crianças em uma comunidade carente dentro da cidade de São Paulo, "passar pelo sofrimento a fez despertar para as causas e trabalhos sociais". Ela afirmou que já "viveu na pele a demanda pela qual trabalha hoje".

Já a entrevistada "g", que trabalha há mais de 20 anos viabilizando recursos para casas de acolhimento de pessoas em diferentes situações: soropositivos, órfãos, idosos, crianças em vulnerabilidade e crianças em tratamento de câncer, "Acompanhei nos últimos vinte anos diversas mulheres que, diante da perda de seus filhos, perderam durante algum tempo o sentido para continuar a vida. Porém, após viverem o luto, essas mesmas mulheres passaram a ajudar outras mães que passaram por doenças e perdas em família, auxiliando no processo de aceitação do luto de seus filhos" (Entrevistada "g", 2022).

A Logoterapia compreende o sentido como concreto, que consegue distinguir uma pessoa concreta – por força de sua "vontade de sentido" e a capacidade de transformar uma realidade, um estado de sofrimento em uma realização pessoal. Para Viktor Frankl (2019), é possível ter autonomia para determinar uma resposta diante das circunstâncias que moldam o destino individual é um princípio essencial, em que a liberdade pessoal deve estar intrinsecamente associada à responsabilidade.

Em relação à "vontade de empreender" foi possível observar nas falas das entrevistadas o desejo de contribuir para a construção de uma sociedade com maior respeito aos direitos humanos e onde as pessoas possam tomar suas decisões a partir de suas vivências e de acordo com os propósitos a serem alcançados. E essas vontades perpassam por diversas vivências, como a vontade de deixar a sua própria marca dentro da sociedade, a sobrevivência, nos casos de empreendedorismo por necessidade, buscar um trabalho que traga realização pessoal e que faça sentido fazê-lo, a possibilidade de trabalhar de casa e adequar os horários à rotina dos filhos, entre outras. Para a Logoterapia, o homem pode encontrar sentido em toda situação de sua vida e dar uma

resposta adequada, livre e responsável, algo completamente humano (Frankl, 2022).

Por fim, buscamos entender se as entrevistadas entendiam ser possível transformar o sofrimento em uma conquista ou realização humana, tomando como base os valores de criação, de experiências e de atitudes, descritos por Frankl (2022). Dentre as respostas colhidas, algumas nos chamaram a atenção pela proximidade com a teoria da Logoterapia e a vontade de sentido. Ressaltamos a seguir algumas delas:

"Mesmo quando as condições não são boas, as pessoas têm o livre arbítrio para mudar a sua condição" (a); "No momento de dificuldade é preciso olhar para dentro de si e buscar os recursos para superar" (b); "É possível transformar a dor em realização, embora não seja essa a única motivação" (c); "Não se pode apagar a dor, mas é possível transformar o sentimento para o amor" (g); "Transformar situações de vulnerabilidade das pessoas, e de experiências ruins em um caminho de perspectivas e oportunidades" (i).

Com as afirmações acima foi possível entender que até o último momento a busca de sentido, independente de circunstâncias e condições, pareceu uma condição natural entre as entrevistadas. O sofrimento deixa de ser sofrimento quando encontra um sentido.

Viktor Frankl afirma que: "o sentido da vida sempre se modifica, sem jamais deixar de existir". Seja experimentando um trabalho ou algo como a bondade, a beleza, a natureza e a cultura, ou ainda experimentando outro ser humano, amando-o" (Frankl, 2019, p. 135).

5. O Caso da Rede Asta

Conforme informado em seu site (Rede Asta, 2023), a Rede Asta é um empreendimento social feminino que se destaca por sua abordagem complexa e expansiva na promoção da economia circular e sustentabilidade. A organização, comprometida com a valorização de produtos artesanais produzidos por mulheres em situação de vulnerabilidade social, atua como uma plataforma de venda e distribuição desses produtos, abrindo portas para novos mercados e oportunidades de geração de renda.

A metodologia inovadora da Rede Asta baseia-se em princípios de comércio justo e economia solidária, e vai além, buscando também promover a equidade de gênero e a inclusão social. A organização oferece suporte abrangente às artesãs, capacitando-as em técnicas de produção, gestão e empreendedorismo, e fornecendo apoio na divulgação e comercialização dos produtos. Através de

uma abordagem holística, a Rede Asta estimula a conscientização sobre a importância do consumo responsável e sustentável, e promove a valorização da cultura local e o respeito ao meio ambiente, incentivando práticas de produção sustentáveis e o uso de materiais reciclados e reaproveitados na confecção dos produtos.

Os impactos alcançados pela Rede Asta são notáveis e explosivos, com a criação de empregos e geração de renda para mulheres em situação de vulnerabilidade social, a promoção do artesanato local, o fortalecimento da economia circular e o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atua. A organização é um exemplo inspirador de empreendimento social feminino bem-sucedido, que promove a autonomia e inclusão das mulheres, e contribui para a transformação social por meio de uma abordagem complexa e abrangente. A Rede Asta é uma força motriz na promoção da mudança social positiva, e seu comprometimento com a sustentabilidade e equidade de gênero é verdadeiramente admirável.

O empreendedorismo feminino, em especial o das mulheres da Rede Asta, carrega consigo uma busca por propósito significativo. Muitas dessas mulheres decidem empreender por necessidade ou por uma busca por realização pessoal e profissional. Assim, ao criar seus próprios negócios, elas buscam não somente desenvolver suas habilidades e competências, mas também gerar renda e impactar positivamente suas comunidades.

Vale destacar que a busca por propósito não é exclusividade do empreendedorismo feminino, mas sim um elemento que pode ser encontrado em diversas esferas da vida humana. Viktor Frankl, por exemplo, propôs a ideia de que o sentido da vida pode ser encontrado internamente por meio da busca por valores e objetivos que dêem significado à existência.

Nesse sentido, a busca por propósito e significado da vida proposta por Viktor Frankl pode ser aplicada ao empreendedorismo feminino das mulheres da Rede Asta, visto que ambas as ideias enfatizam a importância de encontrar um propósito significativo na vida e buscar a realização pessoal e profissional por meio do empreendedorismo. Desse modo, as mulheres da Rede Asta podem se inspirar na busca por sentido proposta por Frankl para encontrar motivação e inspiração em seus negócios e, assim, contribuir para um mundo mais justo e sustentável.

6. Considerações Finais

O intuito deste capítulo foi trazer reflexões e dialogar entre a busca de objetivos planejados ou mesmo conquistados, por um *sentido de vida*, conceito da Logoterapia de Viktor Frankl, e na identificação dessas características dentro do empreendedorismo social feminino.

Os processos de superação identificados na pesquisa, o desenvolvimento dessas empreendedoras ao longo de suas trajetórias e até o momento da entrevista, as potencialidades empreendedoras, os desafios no ato de empreender, demonstraram na pesquisa a vontade de superar as próprias dificuldades para alcançarem seus objetivos, encontrando sentido na criação de um trabalho ou um ato, respondendo aos objetivos desta pesquisa.

Com base na teoria de Viktor Frankl, foi possível refletir até onde ele se traduz na prática empreendedora feminina social no Brasil contemporâneo com todas as suas contradições e dificuldades vivenciadas cotidianamente. Uma realidade em que as mulheres, principalmente, estão longe de disputar no mercado empreendedor em condições de igualdade e, contudo, as atitudes tomadas por elas em suas adversidades evidenciam uma força motriz no sentido da vida nas ações e nos discursos das empreendedoras.

Mesmo com todas as adversidades, as empreendedoras entrevistadas conseguiram força para mudar sua condição econômica, social e mesmo cultural, uma vez que suas (re)existências e a vontade em superar situações difíceis, impeditivas e conflituosas, as tornaram mais capazes. Fortalecendo-as no ato de empreender, afim de que "uma espécie de caminho a ser percorrido" fosse superada para se chegar ao lugar desejado.

A busca do sentido cria uma responsabilidade da existência humana, cuja conquista se torna possível em oposição a uma situação que se conforma com as limitações. Por fim, no intuito de dar continuidade ao presente estudo, sugere-se a elaboração de pesquisa quantitativa, a fim de estudar a diferença entre gêneros e tipos de negócios (empreendedorismo social e por lucro).

Referências

BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. **Social entrepreneurship**: What everyone needs to know®. New York: Oxford University Press, 2010.

VAZ, V. H. da S.; TEIXEIRA, R. M.; OLAVE, M. E. L. Empreendedorismo social feminino e motivações para criar organizações sociais: estudo de casos múltiplos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 37-61, 2015.

SOUSA, E. G. de; GANDOLFI, P. E.; GANDOLFI, M. R. C. Empreendedorismo social no Brasil: um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. **Dimensión Empresarial**, v. 9, n. 2, p. 22-34, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Pub, 2011.

DEES, J. G.; EMERSON, J.; ECONOMY, P. **Enterprising nonprofits**: A toolkit for social entrepreneurs. New York: John Wiley & Sons, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SANTOS, D. M. B. Logoterapia: compreendendo a teoria através de mapa de conceitos. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 68, n. 2, p. 128-142, 2016.

ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T. de; COSTA, V. F. Contribuições do empreendedorismo social para o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 2, p. 172-191, 2018.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FRANKL, V. E. **A presença ignorada de Deus**. 5. ed. Petropólis: Vozes, 2008.

FRANKL, V. E. **Em busca do sentido**. Petrópolis: Vozes, 2019.

FRANKL, V. E. **Sobre o sentido da vida**. Petrópolis: Vozes, 2022.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Global Report Opportunity Amid Disruption (2021/2022)**. [Online, 2022] Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>. Acessado em 30 mar. 2022.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Empreendedorismo Feminino no Brasil: Gênese e Formação de um Campo de Pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, 40-74, 2017.

GOMES, R. D. C.; CARVALHO, M. C. N. de; SILVA, M. H. B. da. A liberdade da vontade diante dos fatores sociológicos: uma aproximação entre as teorias de Viktor Frankl e Zygmunt Bauman. **Revista PsicoFAE: Pluralidades em Saúde Mental**, v. 9, n. 2, p. 34-47, 2020.

IRME. Instituto Rede Mulher Empreendedora. **Pesquisa Anual do Instituto Rede Mulher Empreendedora**. São Paulo: IRME, 2021.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mercado de trabalho**: conjuntura e análise. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/210512_bmt_71_nota_tecnica_a3.pdf>. Acesso em 10 fev. 2023.

MYCOSKIE, B. **Comece algo que faça a diferença**. Osasco: Editora Voo, 2018.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

PEREIRA, I. S. A vontade de sentido na obra de Viktor Frankl. **Psicologia USP**, v. 18, p. 125-136, 2007.

Pipe.Labo. **3º Mapa de negócios de impacto socioambiental**: relatório nacional. São Paulo: PIPE, 2021. Disponível em <https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3_Mapa_de_Impacto_Relatorio_Nacional.pdf>. Acesso em 27 mar. 2022.

Rede Asta. **Quem Somos**. Disponível em: <https://www.redeasta.com.br/quem-somos>. Acesso em: 13 abr. 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cresce o número de brasileiros que querem ter um negócio próprio**. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/cresce-o-numero-de-brasileiros-que-querem-ter-um-negocio-proprio,d2301c51e4a5c710VgnVCM1000000d701210aRCRD#:~:text=Dados%20levantados%20pela%20maior%20pesquisa,53%25%20(em%202020).>. Acesso em 28 jul. 2023.

UN. United Nations. **The Sustainable Development Goals Report - 2020**. New York: United Nations Statistics Division, 2020. Disponível em <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>. Acesso em 20 mar. 2022.

WILLIAMS, A. **Empreendedorismo social feminino**. Belo Horizonte: Editora Expressa, 2021. (Série - Mulheres Fora de Série)

YUNUS, M. **Banker to the poor**: Micro-lending and the battle against world poverty. New York: Public Affairs, 2007.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Resumo

O objetivo do presente capítulo é de identificar em empreendedoras a busca do indivíduo por um sentido de vida e a busca da existência humana encontradas na Logoterapia, teoria concebida por Viktor Frankl. A crise econômica no Brasil, agravada pela pandemia COVID-19, fez crescer a necessidade de iniciativas sociais que trabalhassem em diversas frentes, atendendo às demandas e gerando impacto positivo para a sociedade. Além disso, a pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, realizada em 2021, identificou por meio de indicadores, no período pandêmico, os grupos populacionais mais vulneráveis: mulheres, negros e jovens. Dessa forma, muitas iniciativas empreendedoras sociais se formaram e se fortaleceram para atender às vulnerabilidades encontradas. Este capítulo foi desenvolvido para identificar a presença da "vontade de sentido", "o sentido da vida" e a "liberdade de sentido", em mulheres à frente de organizações sociais. Foi utilizado como método a pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade aplicada apenas a mulheres, com questionários semiestruturados e análise de conteúdo. A pesquisa trouxe como resultado, a proximidade entre o conceito de sentido da teoria de Viktor Frankl e as motivações empreendedoras das mulheres entrevistadas, podendo-se afirmar ser um antecedente ou pré-requisito da ação empreendedora.

Leituras Recomendadas

"Criando um Negócio Social" (Yunnus, 2010) é uma obra singular escrita por Muhammad Yunus, um visionário e laureado com o Prêmio Nobel da Paz. O livro destaca de forma eloquente a necessidade de estabelecer empreendimentos que abracem um propósito social, amalgamando a eficiência do setor privado com a missão de solucionar complexos problemas sociais. Yunus, com sua incontestável expertise, compartilha sua inovadora experiência na criação do conceito de microcrédito e na fundação do icônico Banco Grameen, que transformou positivamente a vida de inúmeros indivíduos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Além disso, o autor oferece aos seus leitores inspiradores exemplos de negócios sociais mundo afora, proporcionando perspicazes insights sobre o estabelecimento, operação e ampliação de empreendimentos com impacto social positivo. O livro é uma leitura indispensável para empreendedores, líderes corporativos e todos aqueles que almejam utilizar o poder dos negócios como instrumento de mudança social profícua.

"Comece algo que faça a diferença" (Mycoskie, 2018), escrito por Blake Mycoskie, é um livro que inspira os leitores a buscar um propósito maior em suas vidas por meio do empreendedorismo social. Mycoskie compartilha sua própria jornada como fundador da TOMS, uma empresa que popularizou o conceito de "One for One", doando um par de sapatos para uma criança necessitada a cada par vendido. O autor destaca a importância de unir paixão e impacto social em um negócio, e oferece insights práticos sobre como iniciar, crescer e liderar empreendimentos com propósito. O livro é uma leitura inspiradora para aqueles que desejam fazer a diferença no mundo através do empreendedorismo social.

Artigos Sugeridos

Empreendedorismo social feminino e motivações para criar organizações sociais: estudo de casos múltiplos em Sergipe (Vaz; Teixeira; Olave, 2015) apresenta um estudo de casos múltiplos realizado em Sergipe, Brasil, que investiga o empreendedorismo social feminino e as motivações por trás da criação de organizações sociais. O estudo analisa diversos casos de mulheres empreendedoras sociais e suas motivações para criar organizações sociais, destacando as principais motivações identificadas e como essas mulheres buscam soluções para questões sociais relevantes em suas comunidades. O artigo contribui para a compreensão do empreendedorismo social feminino e suas motivações em um contexto específico, fornecendo insights valiosos para a compreensão desse fenômeno e sua importância para o desenvolvimento social.

Logoterapia: compreendendo a teoria através de mapa de conceitos (Santos, 2016) apresenta uma síntese da teoria da Logoterapia, desenvolvida por Viktor Frankl, utilizando mapas de conceitos como uma ferramenta para compreender os principais fundamentos dessa abordagem psicoterapêutica. O autor discute os conceitos-chave da Logoterapia, como o sentido da vida, a liberdade de escolha, a responsabilidade e a busca de significado, destacando sua relevância na compreensão do sofrimento humano e na promoção da saúde mental. O uso de mapas de conceitos é apresentado como uma forma visual e organizada de compreender a complexidade da teoria da Logoterapia, fornecendo uma visão geral e esclarecedora dos conceitos centrais dessa abordagem terapêutica.

Como citar: ROSSETTO, A. P.; STETTINER, C. F.; FERREIRA. E. C.; MOIA, R. P.; SILVA, M. S. A concepção de sentido de Viktor Frankl e o empreendedorismo social feminino. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 242-261. https://doi.org/10.29327/5312799.1-10

Capítulo

11

Impactos da Pandemia da COVID-19 nas Micro e Pequenas Empresas e a Gestão Empreendedora: Evidências Empíricas no Contexto Brasileiro

Maristânia Pereira de Souza (IFNMG), Gabrielly Costa Cardoso (IFNMG)
& Gustavo Henrique Silva de Souza (IFNMG)

"A rigor, grandes eventos globais, como guerras e pandemias, não criam novas tendências, mas aprofundam e aceleram as existentes"

Raúl Zibechi[1]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de discutir sobre os impactos e desafios que micro e pequenas empresas têm enfrentado durante a pandemia da COVID-19, promovendo considerações e implicações teóricas frente à gestão empreendedora. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Desenvolver um estudo empírico com micro e pequenas empresas brasileiras sobre os impactos da pandemia da COVID-19.
- Apresentar o desenvolvimento do índice de impacto da pandemia da COVID-19 para as empresas brasileiras.
- Identificar os principais indicadores de impacto às empresas brasileiras no contexto pandêmico.
- Compreender os aspectos da gestão empreendedora no gerenciamento de micro e pequenas empresas.
- Reconhecer as estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas para enfrentar os desafios decorrentes da pandemia da COVID-19.

[1] *(jornalista e analista político uruguaio), in*: Artigo publicado por La Jornada (27/03/2020).

1. Introdução

O ano de 2020 ficou marcado pela pandemia da COVID-19, que teve consequências globais significativas. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 18 de março de 2020, já havia mais de 214 mil casos confirmados em todo o mundo, o que levou à declaração de emergência de saúde pública e, em virtude de seu rápido contágio em escala, deu-se a sua classificação como pandemia (Lana *et al.*, 2020; WHO, 2020).

A partir de então, várias medidas foram implementadas para tentar reduzir a transmissão e contágio da doença e evitar um colapso no sistema de saúde – dada a inexistência de vacinas até aquele momento –, o que incluiu ações como o distanciamento social, o uso de máscaras faciais, a higienização das mãos com álcool em gel, o fechamento de instituições de ensino e estabelecimentos comerciais, a restrição de viagens e transportes públicos, a proibição de eventos e de aglomerações, a conscientização da população para permanecer em casa e até mesmo o *lockdown* (isolamento social obrigatório) em alguns países (Nicola *et al.*, 2020; Souza *et al.*, 2020).

Nesse cenário, o comércio foi afetado mundialmente, com empresas sendo forçadas a fechar temporariamente, devido às restrições de proximidade e aos protocolos de biossegurança. Isso afetou diretamente o setor econômico mundial (Lima *et al.*, 2020). Levou à queda de receita e até mesmo à falência de empresas, visto que muitas tiveram dificuldades em quitar débitos das mais diversas ordens (p.ex., impostos, salários e fornecedores). Algumas tiveram de fazer acordos para pagamento de salários e impostos ou até mesmo demitir seus colaboradores e reduzir a jornada de trabalho. Além disso, as empresas tiveram de buscar novas maneiras de fazer negócio, adotando a adaptação e a inovação como necessidade em todos os âmbitos (Cavalcante, 2021; Nassif; Correa; Rossetto, 2020; Souza *et al.*, 2023).

Alguns autores (p.ex., Lima; Freitas, 2021; Sales; Macêdo, 2021; Campos *et al.*, 2022) pontuam que as micro e pequenas empresas foram as mais impactadas, uma vez que o comércio e os serviços ficaram incapazes de manter suas atividades normalmente. Além disso, as micro e pequenas empresas são historicamente os negócios mais vulneráveis e com menos condições de resistir no mercado competitivo, com os maiores problemas de natureza operacional e gerencial, bem como falta de capital, know-how e mão de obra qualificada – ainda ampliados em virtude da pandemia.

De tal modo, estudos focados na microeconomia acabam sendo, especialmente sensíveis, aos desafios e dificuldades enfrentados pelos empreendedores que gerenciam micro e pequenos negócios. Resultados de

Souza *et al.* (2023), em uma pesquisa realizada com empreendedores brasileiros, mostra que obrigações financeiras nortearam o comportamento de empreendedores durante o início da pandemia da COVID-19 – o que corrobora essa reflexão.

Ainda, vale destacar que as micro e pequenas empresas são responsáveis por parte contundente do cenário econômico brasileiro, representando 99% das empresas do país, 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado e por 27% de todo o PIB nacional (SEBRAE, 2023). Em virtude disso, após o início da pandemia da COVID-19 (em março de 2020), alguns estudos foram realizados investigando e refletindo sobre o impacto da pandemia justamente nas micro e pequenas empresas no Brasil (p.ex., Andrade; Monteiro; Souza, 2021; Elias; Silva, 2022; Nascimento; Prado; Cunha, 2021; Nassif; Correa; Rossetto, 2020; Marcelino; Rezende; Miyaji, 2020; Sales; Macêdo, 2021; Salomé *et al.*, 2021; Schreiber; Moraes, 2021), destacando, sobretudo, a necessidade de estratégias empresariais inovadoras e de políticas públicas de apoio e incentivo ao empreendedorismo.

Seguindo essa linha de pensamento, este capítulo traz um estudo empírico com micro e pequenas empresas e apresenta um índice de impacto da pandemia da COVID-19, baseado nos desafios, dificuldades e oportunidades de negócio vivenciadas pelas empresas investigadas. De modo complementar às pesquisas anteriormente realizadas, este capítulo se propõe ao desenvolvimento de um modelo de indicadores que possam auxiliar na compreensão do cenário empresarial brasileiro.

SEBRAE e FGV realizam Monitoramento COVID-19

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), realiza monitoramento contínuo do impacto da pandemia do novo coronavírus nos pequenos negócios. Em sua 14ª edição (realizada em 2022), o Relatório destaca que a redução de faturamento e o aumento das dívidas são os fatores de maior impacto negativo para as micro e pequenas empresas no período pós-pandemia. Para enfrentar esse cenário, 72% das micro e pequenas empresas estão utilizando as redes sociais ou a internet para promover suas vendas. O crescimento no uso das tecnologias e das redes sociais pelas empresas demonstra uma tendência irreversível nesse novo modo de competir. A previsão é que as vendas on-line continuem em alta no pós-pandemia, tendo-se um estilo de atendimento ao cliente de modo híbrido se tornando um padrão comercial dentre as micro e pequenas empresas.

Fonte: DataSebrae (2023) (https://datasebrae.com.br/covid/).

2. Gestão Empreendedora e Atuação das Micro e Pequenas Empresas

No Brasil, existem cerca de 17,77 milhões de micro e pequenos negócios, dentre os quais 12,92 milhões estão entre o seguimento dos mais vulneráveis à pandemia, segundo dados do Sebrae (2023), em que, somente no ano de 2020, mais de 600 mil empresas fecharam as portas. Das empresas que não fecharam muitas enfrentaram dificuldades financeiras e precisaram se adaptar a novas formas de atuação.

De fato, um dos principais problemas já presentes entre micro e pequenos negócios é a falta de gestão financeira de curto prazo (Santos; Ferreira; Faria, 2009), que foi agravado pela pandemia da COVID-19 (Amaral, 2021; Garcia, 2022). Não obstante, as principais medidas para dar suporte operacional às micro e pequenas empresas se concentram em concessão de crédito com taxa reduzida, suspensão temporária de impostos e criação de programa de incentivo à digitalização.

No entanto, uma conjuntura extremamente relevante é que micro e pequenas empresas são enxutas, adaptáveis, flexíveis e menos dispendiosas e burocráticas (Souza; Lima; Oliveira, 2016). Mesmo assim, por conta de dificuldades financeiras e falta de *know-how*, a maioria das empresas de micro e pequeno porte é limitada do ponto de vista mercadológico.

Isso pode ser atribuído à insipiência ou carência de gestão empreendedora. A gestão empreendedora pode ser compreendida como um modelo gerencial estabelecido a partir de características que se desenvolvem na natureza do empreendedorismo, tendo-se o papel da liderança, da visão operacional contingencial, da capacidade estratégica (a médio e longo prazo) e do senso de oportunidade (identificação e valoração) como cerne dos processos gerenciais cotidianos, especialmente com foco na integração do negócio com inovação tecnológica.

Em termos epistemológicos, a concepção de gestão empreendedora, conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2020), é baseada em 4 (quatro) características estruturantes: (i) pensamento estrutural, (ii) bricolagem, (iii) realização e (iv) adaptabilidade cognitiva (Figura 1).

Pensamento Estrutural. Característica gerencial empreendedora que se destaca por sua capacidade de estabelecer conexões entre o produto/serviço e o mercado competitivo, por meio de uma profunda compreensão do negócio. Empreendedores e gestores devem ser capazes de identificar e explorar oportunidades reais por meio de saltos mentais criativos, que envolvem a

formulação de ideias inovadoras e a busca por soluções para problemas complexos.

Bricolagem. Característica gerencial empreendedora que se refere à capacidade de utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, isto é, experimentar, remendar, reembalar e reenquadrar para obter resultados específicos. É uma forma de adaptação improvisada e criativa que envolve o pensamento e a ação fora das regras estabelecidas. Empreendedores e gestores que utilizam a bricolagem são capazes de promover inovações organizacionais com recursos limitados e criar soluções para problemas complexos de forma rápida e eficiente – eficiente em ambientes incertos e dinâmicos.

Realização. Característica gerencial empreendedora que pode ser descrita como um impulso para a ação e a criação de novos mercados em vez de se limitar a entrar em mercados já existentes ou se manter estagnado. Empreendedores e gestores que incorporam essa característica são "fazedores", que executam suas ideias em vez de apenas pensar nelas. Essa abordagem se concentra na efetuação, ou seja, na tomada de medidas concretas para alcançar objetivos, utilizando a contingência à medida que surgirem, com foco na criação de valor a partir de oportunidades que outros podem não ter percebido.

Adaptabilidade Cognitiva. Característica gerencial empreendedora relacionada à capacidade de preparação mental para a adaptação constante em ambientes complexos e em constante mudança. Esta característica está ligada à dinamicidade e flexibilidade, que permitem a empreendedores e gestores se ajustarem rapidamente às mudanças e encontrar soluções inovadoras para os problemas. Envolve, também, o autoajustamento ou autorregulação de comportamento, emoções e pensamentos de acordo com as circunstâncias, mantendo o foco no objetivo organizacional.

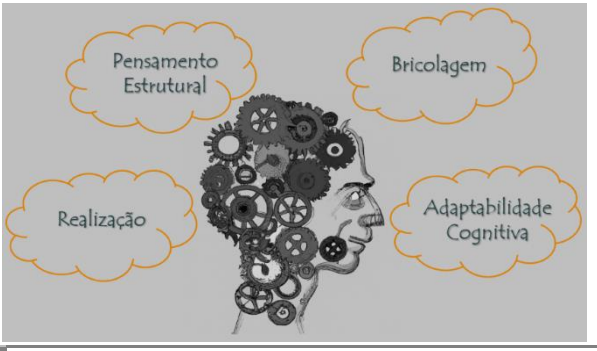

Figura 1

Modelo Mental de Gestão Empreendedora de Hisrich, Peters e Shepherd (2020)
Fonte: Autores.

No caso específico das micro e pequenas empresas, uma vez que a maioria se caracteriza como negócios oriundos do empreendedorismo por necessidade, isto é, o autoemprego como alternativa para o desemprego (Nassif; Ghobril; Amaral, 2009), há também limitações individuais e coletivas para a adoção da gestão empreendedora de modo efetivo ou, até mesmo, para a compreensão da necessidade de um modelo gerencial estratégico e empreendedor.

Nesse sentido, a formação empreendedora se torna essencial para as micro e pequenas empresas de forma ampla (ver, Gonçalves; Souza; Horsth, 2022). Ademais, sendo as micro e pequenas empresas responsáveis por parte significativa da geração de riqueza e renda na economia brasileira, elas possuem um papel fundamental na geração de emprego e na inserção social, tornando a maior parte da população economicamente ativa no ambiente urbano (Barros; Pereira, 2008; Nascimento; Prado; Cunha, 2021).

Portanto, a atuação das micro e pequenas empresas de modo gerencialmente empreendedor, em especial, quando se trata da administração de negócios durante a pandemia da COVID-19, tornou-se condição *sine qua non* para a manutenção dessas empresas no mercado competitivo (ver, Nassif; Corrêa; Rossetto, 2020; Souza *et al.*, 2023; Stranieri Junior, 2021).

3. Estudo Empírico

Nesta seção, apresenta-se um estudo empírico com micro e pequenas empresas brasileiras sobre os impactos da pandemia da COVID-19 na gestão dos negócios. Frente à excepcionalidade do problema de pesquisa, o estudo em tela tem um viés específico sobre a crise pandêmica, complementar a outras pesquisas relacionadas às dificuldades, desafios e oportunidades experienciadas pelas empresas.

3.1. Métodos

3.1.1. Tipos de pesquisa

O estudo empírico se delineou em formato teórico-empírico, de caráter exploratório no modo de conduzir a pesquisa e de abordagem quantitativa nas formas de análise. A pesquisa de caráter exploratório associada a modelos de análise quantitativos, de acordo com Malhotra (2011), se estrutura pelo aprofundamento em determinada temática ou fenômeno, visando uma compreensão mais efetiva.

Para atender ao objetivo deste estudo, os impactos da pandemia da COVID-19 para as micro e pequenas empresas foram operacionalizados através de um instrumento específico, conforme descrito na subseção 3.2, roteirizando-se situações que podem ter ocorrido no contexto da gestão dos negócios. Vale ressaltar que esta pesquisa foi desenvolvida no contexto pós-pandemia sobre contextos vivenciados durante os períodos iniciais da pandemia da COVID-19, em 2020 e 2021.

3.1.2. Amostra e Procedimentos

Participaram da pesquisa 200 micros e pequenas empresas brasileiras (incluindo autônomos e microempreendedores individuais e empresas individuais de responsabilidade limitada), caracterizadas como localizadas na região do Vale do Mucuri no Estado de Minas Gerais, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização da Amostra

	Variáveis	**Frequência**	**Porcentagem**
Ramo de Atividade	Comércio	154	77%
	Serviços	20	10%
	Alimentício	20	10%
	Artesanato	1	0,5%
	Farmácia	2	1%
	Indústria	1	0,5%
	Agropecuária	1	0,5%
	Educação	1	0,5%
Porte da Empresa	Microempreendedor Individual (MEI)	58	29%
	Autônomo	2	1%
	Microempresa	125	62,5%
	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)	12	6%
	Empresa de Pequeno Porte	3	1,5%
Quantidade de Colaboradores		**Total**	**Média**
		200	4,87

Fonte: Dados da pesquisa.

O procedimento amostral foi não-probabilístico, com coleta de dados por acessibilidade, em que micro e pequenas empresas foram contactadas por e-mail, redes sociais ou presencialmente, para responder voluntariamente ao questionário on-line, entre os dias 13 de Janeiro a 24 de fevereiro de 2023 – para fins de operacionalização, foram consideradas: empresas de autônomos, microempreendedores individuais (MEI), microempresas (ME), empresas

individuais de responsabilidade limitada (EIRELI) e empresas de pequeno porte (EPP). Uma vez que os itens do questionário foram desenvolvidos de forma a caracterizar somente as empresas sem distinção de pessoa individual, a pesquisa seguiu o protocolo previsto no Art. 26 da Resolução MEC/CNS nº 674/2022 que dispensa a apreciação por Comitê de Ética: pesquisa de opinião pública com participantes não identificáveis e pesquisas de mercado.

3.1.3. Instrumento de coleta de dados

Para a realização da pesquisa, desenvolveu-se o Índice de Impacto Empresarial frente ao Contexto de Crise Pandêmica (IIECCP). Devido à excepcionalidade da temática em tela, bem como, em virtude da falta de um instrumento específico para o contexto de crise pandêmica forçada pelo surgimento da COVID-19, o IIECCP foi construído especificamente para esta pesquisa, visando mapear as principais situações, contextos e decisões empresariais e mercadológicas durante o primeiro ano da pandemia. Inicialmente, para a criação dos itens do IIECCP, os autores da pesquisa realizaram a leitura de diversas matérias jornalísticas da mídia sobre os impactos da pandemia nas empresas e um *brainstorming* para compreender os principais elementos de impacto associados à COVID-19. Foram desenvolvidos 25 itens, conforme parâmetros estabelecidos por Malhotra (2011) e Hair *et al.* (2014).

Os itens desenvolvidos para o IIECCP foram submetidos à análise de conteúdo (adequação dos itens à proposta do estudo) e à análise semântica (inteligibilidade dos itens), resultando na exclusão de seis itens. A aplicação do IIECCP, portanto, baseou-se em um índice composto por 19 itens, escalonado em 3 pontos, de acordo com a ocorrência da situação: (1) Inexistente, (2) Isolada (raro) e (3) Sistemática (frequente). Como exemplo de itens, tem-se: "Atendimento online de Clientes (WhatsApp, Instagram, Facebook etc.)", "Atividades comerciais cessadas por algum decreto governamental", e "Aumento de Custos de Produção".

3.1.4. Análises

Os dados coletados foram tabulados e passaram por processamento no PSPP (*software* livre da GNU). De tal modo, realizaram-se, inicialmente, análises de estatística descritiva, como frequência, média e desvio-padrão. Adicionalmente, visando estabelecer os componentes do IIECCP, bem como verificar os parâmetros de validade do instrumento, foi utilizada a Análise de Componentes Principais (ACP), que visa a redução dos itens a um número menor de componentes que possam explicar a variância total dos itens do IIECCP, estabelecendo-se a rotação varimax convergida em 7 iterações e normalização

de Kaiser, e considerando os critérios da significância educacional, com carga fatorial ≥ |0,40|, conforme recomendações de Hair *et al.* (2013). A ACP foi realizada após a verificação da adequação dos dados e da fatoriabilidade da matriz de correlações dos itens do IIECCP, utilizando-se as estatísticas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,737) e do Teste de Esfericidade de Bartlett [$\chi^2(171)=934,015$; p=0,000].

3.2. Resultados da Pesquisa Empírica

3.2.1. Contexto Empresarial Investigado

Inicialmente, para contextualizar as inferências e discussões aqui realizadas, é necessário retomar a Tabela 1 (na subseção 3.1.2. Amostra e Procedimentos), e destacar que estão sendo apresentados resultados de uma amostra de micro e pequenas que atua predominantemente no comércio varejista (77%), e com menor incidência, porém relevante para a análise, nos serviços (10%) e no setor de alimentação (10%). Dessas empresas, 62% são microempresas e 29% são microempreendedores individuais (MEI).

Partindo dessa estrutura amostral, a Figura 2 apresenta a quantidade de empresas com ramo de atividade considerada essencial. No início da pandemia da COVID-19, o critério para permitir que empresas pudessem manter suas atividades comerciais com maiores ou menores restrições foi definido pela essencialidade do serviço ou ramo para a manutenção da sobrevivência da população. Embora a pandemia da COVID-19 tenha tido um impacto em todos os setores da economia, basicamente alguns setores foram gradativamente mais afetados do que os outros em virtude da essencialidade. Os ramos de atividades essenciais, como saúde (p.ex., farmácia, clínicas, hospitais etc.) e varejo de alimentos (p.ex., mercadinhos e supermercados) foram menos atingidos que os ramos menos essenciais, como o comércio em geral (vestuários, perfumaria, papelaria etc.). Neste estudo, 52% das empresas investigadas são de ramos considerados essenciais, o que, de certa maneira, denota que os dados se equilibram entre empresas que tiveram efeitos atenuados ou agravados (dado que 48% tiveram que fechar as portas por algum decreto governamental).

Figura 2 Ramo de Atividade Essencial
Fonte: Dados da pesquisa.

Especificamente, quanto à proteção contra o contágio da COVID-19, a Figura 3 aponta que 86% das empresas investigadas receberam informação pelos órgãos de apoio (governamentais, ONGs ou empresas privadas) sobre como se proteger da COVID-19 e evitar situações de risco de contaminação. De modo geral, observa-se a existência de esforços das empresas para manter a saúde dos seus colaboradores e clientes, ainda que algumas iniciativas sejam limitadas no sentido de abrangência ou que os interesses comerciais e a necessidade de sobrevivência tenham sido impeditivos para a plena proteção das pessoas (ver resultados de Souza *et al.*, 2023).

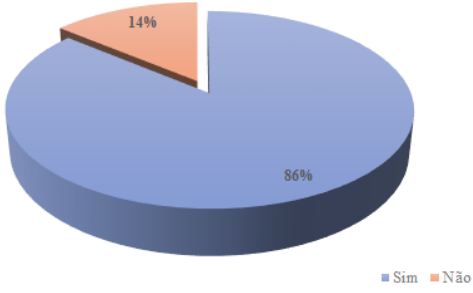

Figura 3 Informação sobre como se proteger da COVID-19 pelos órgãos de apoio
Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, conforme explicitado na Figura 4, verifica-se que 78% das empresas participantes da pesquisa não cogitaram a possibilidade de desistir do negócio e que apenas 22% pensaram nessa alternativa de desistir do empreendimento. Mesmo com este resultado, é alarmante perceber que

empresas cogitaram em desistir do seu empreendimento, em que complicações de ordem principalmente financeira foram determinantes nesta questão.

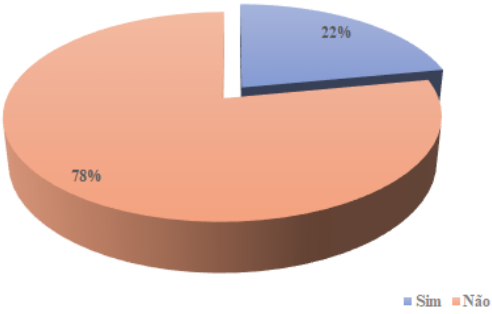

Figura 4 Opção de desistir do negócio
Fonte: Dados da pesquisa.

Com isso, tem-se um contexto definido da amostra investigada, compreendendo um perfil predominante das micro e pequenas empresas em análise. Sobretudo, demonstra que as empresas se informaram sobre a pandemia e suas implicações, reforçando o desejo de manter suas atividades comerciais. Na próxima seção, será apresentado um descritivo das principais situações (possibilidades, desafios, dificuldades e oportunidades) experienciadas por essas empresas.

3.2.2. Impactos da Pandemia nas Empresas

Os resultados descritivos dos itens do Índice de Impacto Empresarial frente ao Contexto de Crise Pandêmica (IIECCP) (Tabela 2) revelam que grande parte das empresas (71%), de modo frequente (sistemático), tiveram de modificar o atendimento aos clientes para o formato on-line (por meio de mídias digitais, como WhatsApp, Instagram e Facebook, por exemplo), bem como a forma de recebê-los (55%) e de entrega em domicílio (58,5%), demonstrando que a abordagem ao cliente foi um dos elementos que mais impactaram o funcionamento das empresas. Provavelmente, isso ocorreu porque o interesse em atuações comerciais no início do período pandêmico, conforme exposto por Souza *et al.* (2023), foi planejado considerando novas formas de atendimento ao público, para que as atividades comerciais pudessem se manter ativas, produtivas e lucrativas.

O desejo dos empreendedores pela manutenção das atividades comerciais de modo geral estava associado à necessidade de sobrevivência (Souza *et al.*, 2023). Isso pode ser inferido ao analisar que as empresas investigadas tiveram

uma diminuição sistemática de suas vendas (48,5%), dos seus estoques (38,5%) e aumento dos custos de produção (49%). Assim, a necessidade por pela manutenção das atividades comerciais estimulou o investimento frequente e sistemático em marketing, mídia e redes sociais (50,5%) e em algum tipo de inovação para diminuir o efeito negativo da pandemia (40,5%). Isto é, ao mesmo tempo que o cenário de crise se alastrou, investir e se adaptar foram atitudes tomadas pela maioria das micro e pequenas empresas.

Tabela 2: Resultados Descritivos do IIECCP

Item	Média	Desvio Padrão	Ocorrência		
			Inexistente	Isolada (raro)	Sistemática (frequente)
Atendimento on-line de Clientes (WhatsApp, Instagram, Facebook etc.)	2,49	0,839	22,5%	6,5%	71%
Alterar formas de recebimento dos clientes	2,31	0,846	25%	19,5%	55,5%
Realização de entrega do produto ou serviço em domicílio	2,30	0,890	29%	12,5%	58,5%
Diminuição das Vendas	2,24	0,827	25%	26,5%	48,5%
Aumento de Custos de Produção	2,21	0,858	28,5%	22,5%	49%
Investimento em marketing, mídia e redes sociais	2,20	0,884	31%	18,5%	50,5%
Diminuição de Estoque	2,04	0,859	35%	26,5%	38,5%
Atividades comerciais cessadas por algum decreto governamental.	2,03	0,798	30,5%	36,5%	33%
Investimento em algum tipo de inovação para diminuir o efeito negativo da pandemia	2,02	0,891	38,5%	21%	40,5%
Atraso ou inadimplência com fornecedores	1,93	0,848	39,5%	28%	32,5%
Dificuldade de Acesso aos Potenciais Clientes	1,93	0,802	36%	35,5%	28,5%
Diminuição da Jornada de Trabalho	1,88	0,854	43%	26%	31%
Realização de Trabalho Remoto ou Home Office	1,78	0,859	50,5%	21,5%	28%
Realização de capacitação	1,58	0,753	58%	26%	16%
Realização de empréstimo para custear despesas	1,52	0,770	65%	18%	17%
Parcelamento ou Inadimplência de Impostos	1,51	0,750	65%	19,5%	15,5%
Redução Salarial	1,47	0,769	70,5%	12,5%	17%

Demissão de colaborador(es) em virtude da crise da pandemia	1,35	0,632	73,5%	18%	8,5%
Problemas de Saúde Mental com os Colaboradores durante a pandemia	1,32	0,590	75%	18,5%	6,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar dos desafios e dificuldades impostas pela pandemia da COVID-19, algumas situações foram predominantemente raras ou infrequentes no contexto das micro e pequenas empresas, sobretudo as investigadas neste estudo. A maioria das empresas informaram que foi inexistente os problemas de saúde mental com os colaboradores (75%), e não precisaram realizar demissão de colaboradores em virtude da pandemia (73%) ou redução salarial (70,5%). Nesse aspecto, vale destacar que embora apenas a minoria das empresas investigadas sofreu com tais problemas, é justamente a situação dessas empresas que impactaram na sobrevivência das pessoas e de suas famílias – não deixando de pontuar que apenas 200 empresas foram investigadas e que o Brasil possui cerca de 17 milhões de micro e pequenos negócios.

3.2.3. Índice de Impacto e Indicadores Subjacentes

Visando identificar os principais elementos explicadores do contexto subjacente ao impacto da pandemia nas micro e pequenas empresas, utilizou-se a Análise de Componentes Principais (ACP) para extrair dos itens investigados os microconjuntos que se compõem em mutualidade, os quais foram aqui interpretados na forma de Índices. A ACP extraiu 6 indicadores de impacto em 19 itens (Tabela 3), com uma explicação de 60,03% da variância total, e coeficientes de variável entre |0,441| a |0,836|, garantindo-se a significância educacional de explicação (ver, Hair Jr. *et al.*, 2013).

Tabela 3: Componentes Extraídos da IIECCP

Itens	**Componentes (Indicadores)**					
	1	2	3	4	5	6
Realização de entrega do produto ou serviço em domicílio	0,836					
Atendimento on-line de Clientes (WhatsApp, Instagram, Facebook etc.)	0,742					
Realização de Trabalho Remoto ou Home Office	0,660					
Diminuição da Jornada de Trabalho		0,756				

Atividades comerciais cessadas por algum decreto governamental.	0,718					
Dificuldade de Acesso aos Potenciais Clientes	0,591					
Diminuição das Vendas	0,553					
Investimento em algum tipo de inovação para diminuir o efeito negativo da pandemia			0,796			
Investimento em marketing, mídia e redes sociais			0,764			
Realização de capacitação			0,717			
Parcelamento ou Inadimplência de Impostos				0,775		
Realização de empréstimo para custear despesas				0,683		
Atraso ou inadimplência com fornecedores				0,597		
Diminuição de Estoque				0,502		
Problemas de Saúde Mental com os Colaboradores durante a pandemia					0,775	
Demissão de colaborador(es) em virtude da crise da pandemia					0,651	
Redução Salarial					0,441	
Aumento de Custos de Produção						0,748
Alterar formas de recebimento dos clientes						0,601
Autovalor	4,029	2,449	1,444	1,338	1,128	1,017
Quantidade de Itens (Critérios)	3	4	3	4	3	2
Variância Total Explicada	12,14%	23,60%	34,72%	45,02%	52,75%	60,03%
Confiabilidade Composta (CC)	0,792	0,752	0,803	0,738	0,662	0,628

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostra a Tabela 3, a análise demonstra um modelo empírico baseado nos itens investigados considerando um agrupamento de seis componentes (ou indicadores) que explicam conjuntamente o índice de impacto frente ao contexto da crise pandêmica. Têm-se, portanto, os indicadores de impacto:

Indicador 1 – Orientação para a Atividade Comercial Remota/Online. Este indicador está relacionado às mudanças nas práticas comerciais em resposta

às restrições impostas pela pandemia e o distanciamento social, sendo formado por três itens (critérios) que descrevem algumas das principais atividades realizadas pelas empresas para continuar operando durante esse período de forma remota/on-line.

O item "Realização de entrega do produto ou serviço em domicílio" se refere à continuidade do fornecimento de produtos ou serviços diretamente na casa dos clientes, que se tornou uma prática ainda mais comum com o fechamento dos estabelecimentos físicos durante o período de distanciamento social. O item "Atendimento on-line de Clientes (*WhatsApp, Instagram, Facebook* etc.)", se refere à comunicação por meio de canais digitais, como aplicativos de mensagens instantâneas e redes sociais, mantendo-se o contato com os clientes de forma remota. E o item "Realização de Trabalho Remoto ou Home Office" se refere à prática de permitir que os funcionários trabalhassem de casa ou sem contato direto com o público, o que permitiu que as empresas continuassem a operar sem expor seus funcionários a riscos desnecessários.

Indicador 2 – Desafios e Dificuldades Comerciais. Este indicador está relacionado aos problemas enfrentados pelas empresas durante a pandemia de COVID-19, sendo formado por quatro itens (critérios) que retratam situações (desafios e dificuldades) impostas pelo momento de crise pandêmica, pois afetam negativamente a produtividade, a rentabilidade e a capacidade da empresa de atender às necessidades dos clientes.

O item "Diminuição da Jornada de Trabalho" se refere à redução da carga horária dos colaboradores, em resposta à diminuição das atividades comerciais. O item "Atividades comerciais cessadas por algum decreto governamental" se refere à paralisação das atividades comerciais em virtude de medidas de segurança pública. O item "Dificuldade de Acesso aos Potenciais Clientes", que se refere às consequências das medidas de distanciamento social, da diminuição/paralisação do movimento do comércio local e de possíveis mudanças nas preferências ou necessidades dos consumidores. E o item "Diminuição das Vendas" se refere à queda no volume de vendas em decorrência da redução da demanda de consumo, e das restrições de mobilidade urbana.

Indicador 3 – Investimentos Organizacionais. Este indicador está relacionado à estratégia das empresas em alocar recursos financeiros e desenvolver capital humano para melhorar sua posição competitiva no mercado durante a pandemia da COVID-19, sendo formado por três itens (critérios) que destacam o aproveitamento de oportunidades emergentes.

O item "Investimento em algum tipo de inovação para diminuir o efeito negativo da pandemia" se refere à adoção de novas tecnologias, serviços, produtos ou processos para se adaptar às mudanças impostas pela pandemia e continuar operando de forma eficiente e segura. O item "Investimento em

marketing, mídia e redes sociais" se refere à melhoria da comunicação e do relacionamento com os clientes, por meio de publicidade, marketing digital, produção de conteúdo para redes sociais e outras estratégias de comunicação, visando manter os clientes informados e engajados. E o item "Realização de capacitação" se refere ao desenvolvimento de treinamento e capacitação dos colaboradores, especialmente frente à necessidade de se adaptar às novas demandas do mercado e oferecer serviços de qualidade.

Indicador 4 – Adversidades Financeiras e Operacionais. Este indicador está relacionado a um conjunto de fatores que afetaram negativamente as finanças e a operação das organizações no período pandêmico, sendo formado por quatro itens (critérios) que destacam situações essencialmente problemáticas para a gestão dos negócios.

O item "Parcelamento ou Inadimplência de Impostos" se refere às dificuldades em quitar impostos, principalmente devido à queda na receita durante a pandemia, resultado em parcelamentos ou até mesmo inadimplência, além da possibilidade de incidência de multas e juros. O item "Realização de empréstimo para custear despesas" se refere a necessidade das empresas em cobrirem despesas operacionais e de capital por conta da queda de venda e do endividamento excessivo, o que pode afetar de forma contundente e negativa a saúde financeira das empresas a longo prazo. O item "Atraso ou inadimplência com fornecedores" se refere às dificuldades de pagamento dos fornecedores pontualmente, afetando as relações de parceria e a confiança com os fornecedores, o que pode vir a resultar na interrupção do fornecimento de matéria-prima, insumos e/ou estoques. E o item "Diminuição de Estoque" se refere à redução de estoques, seja por falta de demanda ou pela necessidade de atenuar os impactos no caixa das empresas pelo aumento dos custos de produção e comercialização.

Indicador 5 – Consequências no âmbito da Gestão de Pessoas. Este indicador está relacionado a elementos que representam os efeitos dos problemas e desafios das mais diversas ordens que foram enfrentados pelas pessoas e que resultam diretamente em questões cruciais para a gestão de pessoas, sendo formado por três itens (critérios).

O item "Problemas de Saúde Mental com os Colaboradores durante a Pandemia" se refere às situações consequentes da incidência de estresse, ansiedade e incerteza para muitas pessoas, que afetam, sobretudo, a produtividade, a motivação e o desempenho. O item "Demissão de colaborador(es) em virtude da crise da Pandemia" se refere à necessidade de reduzir a equipe de colaboradores, principalmente por conta de dificuldades financeiras, com repercussões negativos na cultura organizacional. E o item "Redução Salarial" se refere a uma medida tomada pelas empresas para lidar

com a crise financeira decorrente da pandemia, utilizada muitas vezes como alternativa para não demitir colaboradores, porém com implicações nocivas na qualidade do trabalho, além de gerar descontentamento e desconfiança em relação à gestão da empresa.

Indicador 6 – Ressignificação dos modos de Produzir e Atender. Este indicador está relacionado às mudanças na forma como as empresas passaram a produzir e atender seus clientes durante a pandemia, sendo formado por dois itens (critérios). O item "Aumento de Custos de Produção" se refere ao crescimento dos custos relativos a produção e distribuição de produtos e serviços, em virtude das demandas por mudanças no cotidiano organizacional, como investimentos em equipamentos de proteção individual e novas tecnologias para viabilizar o trabalho remoto/on-line, por exemplo. E o item "Alterar formas de recebimento dos clientes" se refere às adaptações que as empresas fizeram para atender seus clientes de forma remota/on-line, devido às restrições de circulação. Esse item inclui a adoção de novas tecnologias, como aplicativos de *delivery* (entrega em domicílio) e plataformas de comércio eletrônico, e a ampliação das opções de pagamento on-line. Além disso, muitas empresas tiveram de repensar suas estratégias de marketing e comunicação para se comunicar com os clientes de forma efetiva e manter o relacionamento mesmo à distância.

Na Figura 5, apresenta-se um esquema ilustrativo dos 6 indicadores de impacto da pandemia da COVID-19 nas micro e pequenas empresas extraídos do índice geral de impacto (IIECCP), com base no estudo empírico realizado.

Figura 5

Indicadores de Impacto da Pandemia da COVID-19 nas Micro e Pequenas Empresas
Fonte: Autores.

Para interpretar os indicadores de impacto, a Tabela 4 sistematiza o nível dos Indicadores de Impacto, conforme os valores dos índices de impacto Baixo (1,00 ≤ B ≤ 1,75), Moderado (1,76 ≤ M ≤ 2,24) e Alto (2,25 ≤ A ≤ 3,00). Verifica-se que o indicador de maior impacto foi Indicador 6 "Ressignificação dos modos de Produzir e Atender", seguido do Indicador 1 "Orientação para a Atividade Comercial Remota/On-line", denotando que a necessidade adaptação comercial e de nível organizacional teve um efeito contundente da atuação das empresas investigadas. Vale destacar que apenas um indicador demonstrou baixo impacto para a micro e pequenas empresas investigadas, o Indicador 5 "Consequências no âmbito da Gestão de Pessoas", provavelmente por se tratar de empresas com poucos colaboradores – uma vez mais enxutas, as empresas se tornam mais flexíveis e adaptáveis.

Tabela 4: Nível dos Indicadores de Impacto

Indicadores de Impacto	Índice de Impacto	Nível de Impacto
Indicador 1 – Orientação para a Atividade Comercial Remota/On-line	2,19	Moderado
Indicador 2 – Desafios e Dificuldades Comerciais	2,02	Moderado
Indicador 3 – Investimentos Organizacionais	1,93	Moderado
Indicador 4 – Adversidades Financeiras e Operacionais	1,75	Moderado
Indicador 5 – Consequências no âmbito da Gestão de Pessoas	1,38	Baixo
Indicador 6 – Ressignificação dos modos de Produzir e Atender	2,26	Alto
Indicador Global (todos os indicadores)	1,90	Moderado

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a matriz de correlação entre os Indicadores de Impacto (Tabela 5), destaca-se que somente o Indicador 6 "Ressignificação dos modos de Produzir e Atender" não apresentou correlação com nenhum outro indicador. Sendo este justamente o indicador de maior impacto, o resultado demonstra, provavelmente, que independentemente de qualquer um dos demais impactos sofridos, com maior ou menor intensidade, as mudanças e alterações organizacionais, mercadológicas e comerciais estiveram fundamentalmente presentes na atuação das micro e pequenas empresas investigadas.

Tabela 5: Correlação rô de Spearman entre os Indicadores de Impacto

	Indicadores				
	1	2	3	4	5
Indicador 1 – Orientação para a Atividade Comercial Remota/On-line		0,208**	**0,423****	0,127	0,126
Indicador 2 – Desafios e Dificuldades Comerciais	0,208**		0,254**	**0,393****	**0,443****
Indicador 3 – Investimentos Organizacionais	**0,423****	0,254**		0,115	0,066
Indicador 4 – Adversidades Financeiras e Operacionais	0,127	**0,393****	0,115		**0,353****
Indicador 5 – Consequências no âmbito da Gestão de Pessoas	0,126	**0,443****	0,066	0,176*	
Indicador 6 – Ressignificação dos modos de Produzir e Atender	0,137	0,091	0,066	0,176*	0,112

Fonte: dados da pesquisa.

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Por outro lado, evidenciou-se correlação moderada (r = 0,423) entre Indicador 1 "Orientação para a Atividade Comercial Remota/Online" e o Indicador 3 "Investimentos Organizacionais", indicando que as adaptações para atender aos novos modos de gestão e comercialização esteve diretamente relacionado com o aumento de investimentos em marketing, tecnologia e capacitação. Também, evidenciou-se correlação moderada entre os Indicadores 2 "Desafios e Dificuldades Comerciais", 4 "Adversidades Financeiras e Operacionais" e 5 "Consequências no âmbito da Gestão de Pessoas", pontuando-se a relação entre fatores desafiadores à nível mercadológico e organizacional.

Conforme observado, a partir da Análise de Componentes Principais (ACP) que culmina na Figura 1 e as análises entre os indicadores, a pandemia da COVID-19 teve um impacto expressivo nas micro e pequenas empresas, levando a mudanças em sua forma de operação e funcionamento. A partir dessas mudanças, os demais indicadores de impacto incluem situações consequentes, como a orientação para a atividade comercial remota/on-line e os investimentos organizacionais realizados para se adaptar à nova realidade. Em termos gerais, os indicadores auxiliam na compreensão das formas de impacto da pandemia nas micro e pequenas empresas, principalmente para indicar os caminhos estratégicos para mitigar os seus efeitos.

4. Aplicação Prática: *Case* Real de uma Pizzaria

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos empíricos aqui levantados e melhor compreender o contexto da pandemia na prática por meio de seu impacto em uma microempresa, apresenta-se um *case* real de uma pizzaria. Neste caso, apresentamos a Cantina, localizada em uma cidade de médio porte (cerca de 140 mil habitantes) no Vale do Mucuri, nordeste de Minas Gerais (MG).

A Cantina foi uma das muitas microempresas brasileiras que tiveram de se reinventar diante dos impactos da pandemia da COVID-19. Logo no início da pandemia, em março de 2020, com as restrições de funcionamento impostas pelas autoridades, a pizzaria precisou fechar o estabelecimento físico que, além de receber clientes regularmente, era o local em que funcionava o estoque e a cozinha construída para produção dos itens servidos pelo restaurante.

Focada no preparo de pizzas caseiras sofisticadas, com molhos especiais e ingredientes diferenciados, a Cantina se viu em uma situação de alta complexidade gerencial. Inicialmente, a manutenção de 4 (quatro) colaboradores, dos quais 2 (dois) atuavam diretamente com o atendimento ao público, se tornou inviável. Apesar disso, devido às incertezas, e sob a crença de que logo as restrições seriam suspensas, a empresa começou a se organizar para uma continuidade das atividades comerciais.

No primeiro mês após a deflagração da pandemia, houve queda de vendas e aumento no custo de matéria-prima e insumos. A pizzaria determinou a redução de custos como meta e buscou parcerias para divulgação e ampliação do delivery. As adversidades financeiras e operacionais foram um desafio para a Cantina, pois o faturamento despencou e foi necessário buscar alternativas para manter as finanças da empresa equilibradas.

Diante das dificuldades apresentadas, e com o agravamento exponencial da pandemia da COVID-19, a Cantina precisou repensar o seu modelo de negócio. A experiência do cliente se tornou a prioridade da pizzaria por meio do atendimento remoto e da entrega delivery. O primeiro passo para continuar atendendo seus clientes, foi investir na realização da atividade comercial remota/on-line, formatando um cardápio digital, criando um perfil nas redes sociais e implementando um sistema de gestão de delivery junto ao aplicativo de vendas on-line. Além disso, os clientes mais próximos foram orientados a realizar os pedidos pelo telefone ou por aplicativo de mensagem instantânea, para evitar os custos com o aplicativo de vendas on-line (que na época cobrava 6% do valor da venda).

No entanto, desafios comerciais continuaram surgindo. Alguns clientes tinham dificuldades em fazer os pedidos pelo aplicativo, outros clientes

alteraram o perfil de consumo (talvez por preferir o atendimento presencial) e havia ainda a concorrência de outras pizzarias, lanchonetes e restaurantes que também investiram de modo contundente no atendimento on-line. Para isso, a Cantina investiu no seu portfólio de produtos, abarcando pratos congelados de massa (escondidinho, lasanha, macarronadas e pizzas), expandiu o horário de atendimento (incluindo horário de almoço e janta) e melhorou as embalagens e a marca da empresa.

Para a mudança do modelo de negócio, a Cantina promoveu mudanças organizacionais para se adaptar à nova realidade. A cozinha da pizzaria foi transferida para a casa do proprietário, que montou um espaço adequado para a produção das pizzas e dos demais pratos, visando o atendimento prioritário das demandas do delivery. Com isso, eliminou o custo de aluguel do estabelecimento, trouxe os equipamentos para casa, e promoveu o treinamento dos demais colaboradores para a realização do trabalho com todas as medidas de proteção e biossegurança (não precisando realizar demissões de colaboradores).

Ressignificar os modos de produzir e atender foi essencial para manter a Cantina competitiva. Os preços naturalmente praticados foram reajustados, porém a qualidade foi mantida. Continuar atendendo os clientes de forma segura e eficiente também foi relevante para garantir a fidelidade dos clientes novos. Uma vez que o foco da empresa era no produto, o esforço em criar um ambiente domiciliar propício para continuar as atividades da pizzaria apresentou bons resultados financeiros. A empresa não tem planos para retornar para um espaço alugado, pois consegue controlar a demanda comercial nos moldes de produção agora estabelecidos. Partindo de uma gestão empreendedora, com o uso de adaptação, improvisação, criatividade, e profundo conhecimento prévio sobre o negócio, a Cantina estabeleceu estratégias focadas em inovação organizacional e predisposição em se recolocar no mercado. Nesse sentido, parcerias no futuro podem ser uma alternativa viável para o retorno ao atendimento ao público presencialmente – embora a pandemia tenha trazido consequências irreparáveis.

5. Considerações Finais

Neste capítulo, foram apresentados elementos conceituais da gestão e aspectos empíricos dos impactos e desafios que micro e pequenas empresas enfrentaram durante a pandemia da COVID-19, por meio de um estudo empírico com 200 empresas brasileiras e, em seguida, com a apresentação de um *case* real. A compatibilidade entre a pesquisa com as micro e pequenas empresas e o *case* real demonstra que a pandemia trouxe desafios muito semelhantes para a grande maioria das empresas, cujas estratégias de recuperação e desenvolvimento dos negócios mudou de acordo com o contexto idiossincrático de cada organização e sua capacidade de adaptação, requerendo, sobretudo, um modelo gerencial empreendedor.

Adicionalmente, este estudo apresenta um índice de impacto, baseado na análise dos dados coletados por meio do estudo empírico realizado. O índice de impacto aponta para efeitos/consequências da pandemia presente em distintas frentes de caráter organizacional e mercadológico, destacando 6 (seis) elementos principais de convergência e atenção: levou as empresas a se orientarem para a atividade comercial remota/on-line (Indicador 1); trouxe desafios e dificuldades de manutenção das atividades comerciais relacionados às medidas de segurança contra a COVID-19 (Indicador 2); exigiu investimentos em inovações, tecnologias, marketing e capacitação (Indicador 3); provocou problemas financeiros e operacionais dos mais simples (inadimplência no pagamento de impostos) até os mais complexos (ingerência de estoque) (Indicador 4); impôs a necessidade de estabelecer estratégias específicas para os problemas no âmbito da gestão de pessoas (Indicador 5); e impeliu a alteração de moderada à alta dos modos de produção e de atendimento ao público (Indicador 6).

Nesse ponto, vale ressaltar que o Indicador 6 "Ressignificação dos modos de Produzir e Atender" mostrou o maior impacto nas micro e pequenas empresas investigadas. Compreender tais indicadores de impacto é fundamental para avaliar o cenário atual e traçar estratégias para superar os desafios impostos pela crise. Ressalta-se que as dificuldades comerciais ainda persistem, especialmente para as empresas de micro e pequeno porte, o que indica a necessidade de políticas públicas de apoio e incentivo para essas empresas.

Enquanto resultado de pesquisa, constata-se que a capacidade de adaptação é uma linha condutora para os indicadores encontrados neste estudo. Conclui-se, portanto, que a grande consequência gerencial imposta pela pandemia da COVID-19, especialmente nas micro e pequenas empresas, foi a necessidade de se adaptar rapidamente para sobreviver à crise. Uma vez que

as micro e pequenas empresas são mais flexíveis e com menor rigidez operacional, as estratégias emergenciais foram uma alternativa temporária que, em alguns casos, foram positivas em termos comerciais e, em outros casos, levaram empresas à falência.

Cabe salientar que as organizações buscaram meios de garantir sua sobrevivência em meio ao contexto de incertezas, o que envolveu a adoção de estratégias inovadoras, o aprimoramento das habilidades de seus colaboradores e a atenta observação dos desdobramentos do cenário atual, a fim de identificar e aproveitar as oportunidades que surgiram no decorrer da pandemia. Não obstante, as implicações do estudo empírico sugerem que as políticas públicas de apoio às micro e pequenas empresas devem ser reforçadas e ampliadas, com incentivos para a adoção de tecnologias digitais e investimentos em inovação e capacitação. É imprescindível que os empresários compreendam a relevância de se adaptar rapidamente aos novos desafios, criando formas de operação e de relacionamento com os clientes. A pandemia mostrou que a resiliência e a capacidade de inovação são fatores cruciais para a sobrevivência das micro e pequenas empresas em períodos de crise.

Por fim, este estudo, aqui apresentado, pontua que o suporte ao empreendedor é extremamente necessário e reflete que a demanda por treinamentos e capacitações gerenciais devem objetivar a compreensão da elasticidade mercadológica, operacional e financeira das empresas para que seja possível modificação ou ajuste do comportamento organizacional em situações emergenciais. Isto é, estratégias de recuperação e reposicionamento de mercado percorrem a capacidade de gestão empreendedora: proatividade, adaptabilidade, bricolagem e conhecimento profundo sobre o negócio.

Referências

AMARAL, M. T. *et al.* Os impactos da pandemia de Covid-19 no Estado do Amapá. **Revista Científica Multidisciplinar do CEAP**, v. 3, n. 1, p. 11-11, 2021.

ANDRADE, A.; MONTEIRO, L. B.; SOUZA, G. L. A. Planejamento financeiro e sua importância nas micro e pequenas empresas em meio à pandemia da covid-19. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 29, 2021.

BARROS, A. A. de; PEREIRA, C. M. M. de A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008.

CAMPOS, A. F. R. *et al.* Impactos da Covid-19: Percepção dos Profissionais de Contabilidade e Gestores de Micro e Pequenas Empresas do Município de João Pessoa–PB. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, v. 8, n. 1, p. 121-141, 2022.

CAVALCANTE, I. C. S. Análise do comércio eletrônico para o empreendedorismo na pandemia da COVID-19. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, 2021.

ELIAS, A. D.; SILVA, R. S. Os impactos da pandemia do Covid-19 em micro e pequenas empresas de Imperatriz–MA. **ID on-line. Revista de Psicologia**, v. 16, n. 60, p. 275-296, 2022.

GARCIA, F. T. **Análise dos fatores críticos de risco de mortalidade para as micro e pequenas empresas**. 200 f. 2022. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2022.

GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S.; HORSTH, T. A. Educação empreendedora: Currículo, práticas pedagógicas e difusão do empreendedorismo. In: HORA, H. R. M. da; CARVALHO, R. A. de. (Orgs.). **Empreendedorismo e inovação na Rede Federal**. João Pessoa/PB: IFPB, 2022. pp. 162-198.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2013.

HAIR Jr., J. F. *et al*. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Entrepreneurship**. 11. ed. Dubuque, IA: McGraw-Hill Education, 2020.

LANA, R. M. *et al*. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, e00019620, 2020.

LIMA, A. V.; FREITAS, E. de A. A pandemia e os impactos na economia brasileira. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 4, 2020.

LIMA, N. C.; SOUZA, G. H. S.; QUEIROZ, F. C. B. F.; QUEIROZ, J. V.; SILVA, C. L. COVID-19 en Brasil: Explorando las Dinámicas Económicas y Sociales. **Espacio Abierto**, v. 29, n. 4, p. 43-69, 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCELINO, J. A.; REZENDE, A. A. de; MIYAJI, M. Impactos iniciais da covid-19 nas micro e pequenas empresas do estado do Paraná-Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 101-112, 2020.

NASCIMENTO, A. C.; PRADO, N. B. do; CUNHA, C. F. da. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRIL, A. N.; AMARAL, D. J. do. Empreendedorismo por necessidade: o desemprego como impulsionador da criação de novos negócios no Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 24, n. 1, p. 143-168, 2009.

NASSIF, V. M. J., ARMANDO, E.; LA FALCE, J. L. O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós COVID-19: Há luz no Fim do Túnel. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 1-7, 2020. DOI: https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1940

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da Pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020. DOI: https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880

NICOLA, M. *et al.* The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. **International Journal of Surgery**, v. 78, p. 185-193, 2020. https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018

SALES, I. K. B.; MACÊDO, M. E. C. O impacto da pandemia da COVID-19 no cenário das micro e pequenas empresas. **ID on-line. Revista de Psicologia**, v. 15, n. 57, p. 215-229, 2021.

SALOMÉ, F. F. S. *et al.* O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, e36910615303-e36910615303, 2021.

SANTOS, L. M. dos; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. de. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p. 70-92, 2009.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 30-30, 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. FGV. Fundação Getúlio Vargas. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 14. ed. Brasília: SEBRAE/FGV, 2023.

SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; OLIVEIRA, M. M. B. Competitividade e gestão de pequenos negócios: um caso de inovação setorial em uma empresa brasileira especializada em telecomunicações e tecnologia. **RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, p. 133-147, 2016.

SOUZA, G. H. S.; JARDIM, W. S.; LOPES JUNIOR, G.; MARQUES, Y. B.; LIMA, N. C.; RAMOS, R. S. Brazilian students' expectations regarding distance learning and remote classes during the COVID-19 Pandemic. **Educational Sciences-Theory & Practice**, v. 20, n. 4, p. 65-80, 2020.

SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. de M.; JARDIM, A. C. G. de S. Entrepreneurial Expectations towards the beginning of the COVID-19 Pandemic: Empirical evidence in Brazil. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 12, n. 1, e2240, 2023.

STRANIERI JUNIOR, E. J. **Empreender na crise**: as dificuldades de uma microempresa na pandemia de COVID-19. 2021. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2021.

WHO. World Health Organization. **Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak, 18 March 2020**. [On-line, 2020]. Disponível em:

<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331490/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 19 abr. 2023.

Resumo

Este capítulo apresenta uma discussão sobre os impactos e desafios que micro e pequenas empresas têm enfrentado durante a pandemia da COVID-19, promovendo considerações e implicações teóricas frente à gestão empreendedora. Para contextualizar, traz-se um estudo empírico com micro e pequenas empresas brasileiras sobre os impactos e desafios que estas enfrentaram durante a pandemia da COVID-19. Utilizando dados empíricos, o estudo aponta que as empresas sofreram significativamente com a queda de demanda e com o aumento dos custos operacionais, devido às medidas de contenção adotadas pelo governo para evitar a propagação do vírus. Além disso, o artigo destaca que as empresas tiveram que se adaptar rapidamente a novas formas de trabalho remoto e implementar medidas de segurança sanitária para garantir a saúde de seus funcionários. Diante dessas dificuldades, o estudo sugere que as empresas brasileiras precisam adotar estratégias flexíveis e inovadoras para se adaptar e superar os desafios impostos pela pandemia.

Leituras Recomendadas

Análise dos fatores críticos de risco de mortalidade para as micro e pequenas empresas (Garcia, 2022). Nesta tese, você encontrará uma interessante e atual pesquisa baseada em uma revisão sistemática da literatura que analisou os principais elementos ligados ao risco de mortalidade de micro e pequenas empresas durante a pandemia da COVID-19. Além disso, a tese fornece subsídio para a compreensão das relações existentes entre empreendedores, formas de gestão, modelos de inovação, relação com clientes e impactos dos fatores externos. Desenvolvido por Fabiane Garcia, orientada por Carla Schwengber ten Caten, a pesquisa é uma importante contribuição para uma reflexão sobre a situação de crise sanitária da pandemia da COVID-19, indicando os fatores de riscos para as micro e pequenas empresas nesse contexto, e sendo um trabalho que atende a pesquisadores e empreendedores e gestores.

Artigos Sugeridos

Entrepreneurial Expectations towards the Beginning of the COVID-19 Pandemic: Empirical evidence in Brazil [Expectativas Empresariais frente ao Início da Pandemia da COVID-19: Evidências empíricas no Brasil] (Souza *et al.*, 2023). Este artigo apresenta uma investigação sobre como empreendedores brasileiros lidaram com os efeitos da pandemia da COVID-19 logo em seu início, em março/abril de 2020. Os autores testam a adaptabilidade cognitiva e os valores humanos como preditores do processo de tomada de decisão. Os resultados mostraram que os empreendedores foram norteados pelas condições humanas e sociais de sobrevivência e pelo compromisso com obrigações financeiras pessoais e empresariais. O estudo contribui para compreender o processo de tomada de decisão empresarial e como os empreendedores se adaptaram às novas condições impostas pela crise sanitária. O estudo também contribui para a compreensão do comportamento empreendedor em outras situações de crises, como guerras e outras pandemias.

COVID-19 no Brasil: Explorando as Dinâmicas Econômicas e Sociais (Lima *et al.*, 2020). O artigo traz uma discussão sobre os reflexos socioeconômicos globais da COVID-19, especialmente no Brasil. Os autores destacam a necessidade de ações coordenadas e integradas em vários níveis para enfrentar a pandemia, esclarecendo sobre as estratégias macroeconômicas para estimular o crescimento. O texto aponta, também, que países em condições emergentes, como o Brasil, são altamente vulneráveis às consequências econômicas da pandemia, especialmente devido à dependência de commodities e às contas públicas frágeis, enfatizando a importância de pesquisas futuras para entender os desdobramentos da pandemia a longo prazo. É um artigo modelo para pesquisas que envolvam a discussão econômica, empresarial e organizacional em relação aos impactos da pandemia da COVID-19.

Como citar: SOUZA, M. P. de; CARDOSO, G. C.; SOUZA, G. H. S. de. Impactos da pandemia da COVID-19 nas micro e pequenas empresas e a gestão empreendedora: evidências empíricas no contexto brasileiro. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 262-288. https://doi.org/10.29327/5312799.1-11

Capítulo

12

Motivações para empreender durante a pandemia de COVID-19: análise a partir da percepção de Empreendedores do Estado de Rondônia[1]

Heila Magali Silva Veiga (UFU), Pedro Santos Gosler (UFU)
& Pedro Afonso Cortez (Universidade Tuiuti do Paraná, UTP)

"Risk more than others thing is safe. Dream more than others think is practical"

Howard Schultz[2]

Objetivo do Capítulo

Este capítulo apresenta um estudo empírico que busca compreender as motivações para empreender de empreendedores do Estado de Rondônia durante a pandemia da COVID-19. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Identificar as variáveis envolvidas no processo de empreender.
- Diferenciar empreendedorismo por oportunidade de empreendedorismo por necessidade.
- Discutir a realidade enfrentada por empreendedores do Estado de Rondônia investigados.
- Avaliar o seu grau de intenção empreendedora.

[1] Este capítulo decorre da pesquisa desenvolvida e apresentada na forma de trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), em 2021, intitulada "Fundados na pandemia de COVID-19: novos empreendedores do Estado de Rondônia". Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/32009/1/FundadosPandemiaCovid-19.pdf>. Acesso em: 29 Set. 2023.

[2] CEO da Starbucks.

1. Introdução

O empreendedorismo é considerado um propulsor da economia, especialmente em momentos de crise tem papel relevante na promoção do emprego e crescimento econômico (Fialho *et al.*, 2018; Guevara-Rosero; Guerra; Chuquimarca, 2023; Roldão; Morte-Mor; Tardin, 2018; Veiga; Demo; Neiva, 2017), apenso a isso o principal gerador de empregos em países em desenvolvimento são as pequenas empresas (Glaub *et al.*, 2014). O processo de empreender é complexo e envolve variáveis de diferentes níveis de análise, tais como o indivíduo, o ambiente, questões relacionadas às análises de viabilidade e riscos, jurídicas e obtenção de crédito, entre outros (Pereira; Verri, 2014). Segundo o *Global Monitor Entrepreneurship* (GEM, 2022), a pandemia de COVID-19 dificultou a criação de novos negócios, paralelamente aconteceram outras mudanças globais, tais como as preocupações com desigualdade social e econômica e mudanças climáticas. Todos esses fatores analisados conjuntamente levam a reflexões sobre o modo como os negócios são gerenciados em todo o mundo.

O empreendedorismo é um processo dinâmico desenvolvido ao longo do tempo a partir das ações dos empreendedores, as quais envolvem o desenvolvimento de metas, busca de informações, plano de ação, monitoramento do contexto interno e externo ao negócio e busca de coalizões/parcerias (Frese; Gielnik, 2023). Desse modo, observa-se que as variáveis relacionadas ao indivíduo têm papel de destaque na compreensão desse fenômeno.

Na esfera individual, uma variável que desperta o interesse de acadêmicos e profissionais é a motivação para empreender, a qual investiga as razões que levam as pessoas a empreenderem (Loiola *et al.*, 2016; Galvão; Pinheiro, 2016). Vale ressaltar que além de ser um preditor do comportamento de abrir um negócio a motivação para empreender tem se mostrado antecedente de desempenho do negócio também (Frese; Gielnik, 2023).

Para ampliar a compreensão acerca da motivação para empreender deve-se considerar o contexto econômico no qual aquele que intentará empreender está inserido. Empreendedores por oportunidade são aqueles que iniciam uma atividade comercial por opção ao se depararem com um projeto inovador, pela identificação de uma oportunidade no mercado. Já empreendedores por necessidade são pessoas que graças ao desemprego, instabilidade econômica ou outros fatores se veem obrigadas a abrir o próprio negócio para sobreviver (Assunção; Queiroz; Costa, 2017).

Além do cenário econômico, um evento de grande monta é apresentado aos trabalhadores de todo o mundo no ano de 2020 (WHO, 2020). Em março, daquele ano, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia de

coronavírus, reforçando o alerta para que fosse realizado um isolamento social a fim de frear o avanço da COVID-19 (UNA-SUS, 2020). Devido às medidas de prevenção necessárias às atividades comerciais foram prejudicadas graças à redução da circulação de clientes e dificuldades financeiras enfrentadas por muitos. Esses fatores somados já mostram um desempenho negativo no faturamento de diversos setores comerciais e industriais, não restando às vezes outra opção a não ser a demissão de trabalhadores, exigindo que a população busque alternativas para suprir suas necessidades básicas, como iniciar atividades por conta própria (CNI, 2020). Dentre as crises econômicas, a decorrente da nova pandemia do COVID-19 é um marco sem precedentes, com repercussões na economia mundial (Gama Neto, 2020) e demandou mudanças nas organizações com vistas a se adequarem à nova realidade (Fairlie, 2020). Essa crise na saúde e na economia culminou no aumento do índice de desempregados e dificuldades financeiras, principalmente para populações mais pobres e vulneráveis (Costa, 2020; Melo; Cabral, 2020).

Existem evidências na literatura de que os impactos da pandemia foram maiores em países e regiões menos desenvolvidas, como a América Latina e uma consequência da pandemia é o número de pessoas desempregadas e com piores condições laborais (UN DESA, 2020). Ademais, há grande desigualdade na produção científica do país, e os estados da região Norte são, historicamente, esquecidos pelos estudiosos brasileiros (Barros, 2000; Sidone; Haddad; Mena-Chalco, 2016). Segundo aponta Fernandes, D'Avila, Cruz e Pereira Junior (2019), o estado de Rondônia aparece entre os que menos realizaram estudos relacionados à temática do empreendedorismo. Assim, considerando o contexto, o presente estudo teve como objetivo compreender as motivações para empreender de empreendedores do Estado de Rondônia durante a pandemia de Sars-CoV-2.

Para o alcance do objetivo proposto, o presente capítulo está estruturado da seguinte forma. No tópico seguinte é apresentado um breve apanhado sobre o conceito de empreendedorismo, depois é descrito o estudo empreendido, em seguida apresentada uma escala de intenção empreendedora, a qual avalia a identificação de aspectos individuais relacionados ao empreendedorismo. Por fim, são tecidas as considerações finais. Como material complementar são apresentadas sugestões de leituras para aprofundar o debate.

2. Empreendedorismo: origens e conceitos

Richard Cantillon, economista irlandês, foi o primeiro a se referir à palavra empreendedor como aqueles indivíduos que assumiam riscos (Baggio; Baggio, 2014). Schumpeter (1982) usa o termo "destruição criadora" para definir o movimento que integra introdução de inovações ao sistema econômico, cabendo ao empreendedor o papel de unir o ganho econômico à novas combinações para velhos problemas, tornando-os ultrapassados. É através de Schumpeter que a Teoria do Desenvolvimento Econômico toma forma, dando ao empreendedor o papel de agente econômico que através da inovação movimenta o capitalismo. Portanto, deve estar sempre atento às variações e novas possibilidades que o mercado oferece, sendo esta a maior habilidade de quem possui espírito empreendedor (Vale; Correia; Reis, 2014).

Por outro lado, o enfoque comportamental tem como destaque McClelland (1961) e a atenção voltada para o nível individual ao se debruçar sobre as motivações e características empreendedoras. Ao analisar as ideias desse autor, Vale, Correia e Reis (2014) destacam que os pontos centrais são os desejos e necessidades inerentes ao ser humano de autorrealização, planejamento, inovação e poder na tentativa de se definir qual seriam as características e perfis de um empreendedor. Neste trabalho será adotada a definição de empreendedor como aquele que cria um negócio, seja a comercialização de um bem material ou a oferta de serviços, sendo motivado, na maioria das vezes, pelo sentimento de autorrealização e busca por independência ou para garantir a sua sobrevivência.

Ao tratar do empreendedorismo é importante distinguir entre empreender por oportunidade e necessidade. Empreender por oportunidade está ligado ao desejo do indivíduo em abrir seu próprio negócio como fonte de renda alternativa mesmo possuindo outras opções para tal, perceber um possível mercado e explorar/preencher essa lacuna. Por outro lado, o empreendedor por necessidade recorre ao negócio próprio por ser a única forma de garantir sua sobrevivência no momento. Esses tipos de empreendimentos são recorrentes nos países em desenvolvimento, marcados por altas taxas de desemprego e instabilidade econômica. Uma vez que esses conceitos representam, na prática, situações completamente distintas, é necessário analisá-los com cautela antes de afirmar que um país com maior número de empreendedores equivale a um país com maior grau de desenvolvimento (Vale; Correia; Reis, 2014). Segundo Okano e Fernandes (2017), as práticas empreendedoras são mais comuns em momentos nos quais crises econômicas se instalam, principalmente graças ao desemprego que costuma acompanhá-las. O Quadro 1 apresenta uma síntese

das principais características e motivações envolvendo os empreendedores por oportunidade e por necessidade.

Quadro 1: Empreendedorismos: Oportunidade X Necessidade

Empreendedorismo por oportunidade	Empreendedorismo por necessidade
Nasce da visão de um mercado em potencial a ser explorado;	Desemprego ou oportunidades abaixo do esperado na área de atuação;
Planejamento e projeto de lucros futuros;	Normalmente nasce na informalidade;
Contribui com o desenvolvimento econômico;	Normalmente o empreendedor não possui conhecimentos técnicos;
Outras possibilidades de renda.	Única fonte de renda para garantir sua sobrevivência.
Motivação por oportunidade	**Motivação por necessidade**
Visão de um nicho comercial a ser explorado;	Condição financeira, normalmente, fragilizada;
Possibilidade de gerar lucros;	Falta de opções para renda familiar;
Fazer algo que seja útil à sociedade.	Insatisfação com o emprego atual.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As próprias definições dos conceitos de empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade sofrem alterações a depender do autor. De acordo com Havreluck, Leal, Bertolazo e Delben (2016) empreendedores por oportunidade são indivíduos visionários que enxergam potencial em algo que ainda não existe no mercado, abrindo um nicho vago no universo comercial. Já para Hisrich, Peters e Shepherd (2014) o empreendedor por oportunidade está relacionado ao potencial do empreendimento ser bem-sucedido comercialmente e gerar lucros para os proprietários. Por outro lado, Bulgacov, Cunha, Camargo e Meza (2011) acrescentam à visão de empreendedorismo por oportunidade como um processo que envolve consciência, escolha e proatividade, motivado por algo que possa trazer benefícios e ser útil à sociedade. Assim como o empreendedorismo por oportunidade, os empreendimentos por necessidade podem ser caracterizados de diversas maneiras. Empreendedor por necessidade pode ser associado à insatisfação com suas atuais possibilidades de renda e baixa criatividade do nicho a ser explorado (Gezer; Cardoso, 2015). Partindo de outra perspectiva os autores Lüdke e Bugs (2017), falam do empreendedor por necessidade como aqueles que não têm um planejamento bem desenvolvido e que normalmente atuam na informalidade. Características influenciadas, geralmente, pela condição financeira fragilizada que esses indivíduos estão enfrentando.

Para ampliar a compreensão acerca das motivações para empreender é importante discutir o modo como as crises econômicas podem afetar essa variável. Historicamente, a sociedade tende a reestruturar a maneira como se relaciona com o universo do trabalho e de acúmulo de riquezas ao enfrentar

crises sociais, econômicas ou até mesmo ambientais (Parente *et al.*, 2011). A motivação para empreender tem se destacado nos últimos anos como uma alternativa frente à realidade econômica que o país vem enfrentando ao longo de sua trajetória (Okano; Fernandes, 2017). O Brasil é um país marcado por diversos momentos de instabilidade econômica e enfrentando um dos maiores índices de desigualdade social já registrados (PNUD, 2019). Somado a essas questões ainda existe a questão do desemprego, que apresenta níveis cada vez mais alarmantes, atingindo o patamar de 12,6 milhões de desempregados em 2019, segundo censo do IBGE.

O histórico de prosperidades econômicas seguidas de retrações catastróficas acompanha os brasileiros há tempos. O famoso "Milagre Econômico" que se deu entre os anos de 1968 e 1973, período em que o país vivia em regime de ditadura militar, foi um dos últimos fracassos marcantes na busca por alavancar a economia brasileira, culminando em grandes endividamentos externos e altas inflacionárias (Pinho, 2020). Outras grandes crises mundiais e locais assolaram o país, como a crise internacional de 2008, marcada pela fuga de investidores internacionais e retração do mercado de crédito, e o período de 2014 e 2016 no qual o país sofria com incertezas políticas e viu os investimentos em queda, baixa arrecadação, aumento de preços e da taxa de desemprego (Rossi *et al.*, 2019).

Os brasileiros aparecem na lista da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2020) como um dos povos mais empreendedores do mundo, no entanto esses índices também apontam que grande parte dos empreendimentos nasce da necessidade da população em suprir suas necessidades básicas e não por opção, isto é, empreendimentos por necessidade (Roldão; Morte-Mor; Tardin, 2018). O empreendedor por necessidade normalmente atua na informalidade e possui um pensamento voltado para o curto prazo, não tendo intenção de transformar seu negócio em sua principal fonte de renda. Nesse cenário em que grande parte das novas empresas não nascem regulamentadas abre-se margem para a subnotificação na hora de quantificar e criar um banco de dados dos empreendedores nacionais, dificultando a discussão de políticas públicas voltadas para a atividade empreendedora além de disparar o número de cidadãos atuando em empregos informais e sem garantias trabalhistas (Parente *et al.*, 2011; Borges Júnior, Andreassi; Nassif, 2017). Números do último censo constatam que o índice de pessoas trabalhando na informalidade é de 38,4 milhões de brasileiros (IBGE, 2019). Ademais, cabe destacar que ainda que as taxas de empreendedorismo no Brasil sejam elevadas, os

> [...] especialistas foram, em sua maioria, pessimistas em suas avaliações acerca do quadro empresarial das condições para empreender do Brasil. Tal fato, implica que muitos dos brasileiros empreendedores não estão alcançando seu potencial como resultado de restrições (GEM, 2022, p. 95).

3. Estudo de Caso no Estado de Rondônia

O coronavírus faz parte de uma grande família de vírus que afetam humanos e animais, desenvolvendo sintomas de infecções respiratórias nos humanos. Os sintomas apresentados podem variar, indo de uma gripe comum a sintomas mais graves, como a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) (JIANG *et al.*, 2020). A COVID-19 é causada pelo SARS-CoV-2, com os primeiros casos registrados em Wuhan, China, em dezembro de 2019 e que adquiriu proporções mundiais, tendo a Organização Mundial da Saúde declarado estado de pandemia em março de 2020 (WHO, 2020).

Além da ameaça à vida de milhares de pessoas, a pandemia do COVID-19 trouxe impactos significativos à economia mundial, gerados pelo desaceleramento das atividades industriais e comerciais em virtude das medidas protetivas. Esse ritmo mais lento da economia mundial trouxe consigo dificuldades à maior parte da população, diminuição do poder de compra, além do aumento da inadimplência (Xavier; Aguiar, 2020). Ademais, a necessidade do *lockdown* afetou diretamente a economia (SECOM, 2020a).

Rondônia integra um dos 7 estados da região Norte, com área territorial, aproximada, de 237.765,347 km² e uma população estimada de 1.796.460 pessoas (6,58 hab/km²), segundo dados do IBGE (2011). O desenvolvimento da pandemia de COVID-19 no estado aponta um total de 238.112 casos confirmados e 5.916 óbitos até junho de 2021, segundo dados da Agência Estadual de Vigilância em Saúde de Rondônia (AGEVISA, 2021). Atualmente, a economia do estado é a terceira maior da região Norte, com um PIB estimado em R$ 40 bilhões (SECOM, 2020b). Os principais pilares são a agricultura, pecuária, extrativismo vegetal e mineral, sendo a pecuária bovina o principal produto de exportação do estado e responsável pelo crescimento do PIB (Silva, 2017).

Com a pandemia os segmentos mais afetados foram: o comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios; os de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, minimercados, mercearias e outros. Apesar das dificuldades enfrentadas, o balanço da Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCER) identifica o crescimento no número de novas empresas

registradas. Considerando o contexto da pandemia o governo do Estado tem buscado medidas para desburocratizar, como digitalização dos processos, e incentivar as atividades de micro e pequenas empresas, Programa de Apoio às Micros e Pequenas Empresas e Empreendedores de Pequenos Negócios do Estado de Rondônia (PROAMPE), programa da Superintendência Estadual de Desenvolvimento Econômico e Infraestrutura (SEDI) que preveem medidas para estimular as atividades econômicas e competitividade em todo o estado através da concessão de crédito, juntamente com treinos de capacitação e assistência técnica aos tomadores (JUCER, 2020; SEDEC, 2021).

4. Método

Foi utilizada uma amostra de conveniência de 6 empreendedores rondonienses com idade de 23 anos a 43 anos de idade dos mais diversos segmentos, como ilustra a Quadro 2. A referida Tabela contém dados relacionados ao histórico, tanto pessoal quanto profissional, dos empreendedores entrevistados e uma breve ilustração dos empreendimentos que fundaram. Para preservar a identidade dos participantes todos os nomes citados são fictícios.

Quadro 2: Descrição da amostra

Nome fictício	Histórico pessoal	Histórico profissional	Negócio criado/Início
Márcia	43 anos, casada, mãe de 2 filhos	Pedagoga, do ensino básico ao superior	Preparo e delivery de comida árabe. Início: 04/2020
João	27 anos, casado, sem filhos	Administrador com experiência no setor de vestuário	Loja de joias e semijoias. Início: 06/2020
Fernando	23 anos, solteiro, sem filhos	Engenheiro da computação, nunca atuou na área	Franquia de produtos de limpeza. Início: 01/2020
Renata	23 anos, solteira, sem filhos	Educadora física, com experiência com idosos	Correção de artigos universitários. Início: 04/2020
Joana	23 anos, solteira, sem filhos	Graduanda de psicologia, trabalhos como freelancer	Confecção e venda de máscaras. Início: 04/2020
Paula	28 anos, casada, sem filhos	Administradora em instituição financeira	Revenda produtos de moda íntima. Início: 04/2020

Fonte: Autores.

Dentre os empreendedores entrevistados, as quatro mulheres (Márcia, Renata, Joana e Paula) estavam empregadas (regime CLT) durante o período em que se deu a pesquisa e duas (Renata e Joana) sofreram com redução da renda e encontraram em seus empreendimentos uma alternativa para complementar a renda. Já Paula, não relata impactos na renda devido à pandemia, mas viu nesse período uma oportunidade para expandir seu negócio (que até então era visto como uma atividade secundária). Márcia por outro lado, apesar de ter visto impactos em sua renda, optou por empreender durante a pandemia como uma forma de unir familiares e lidar com os impactos psicológicos do isolamento social. Por outro lado, dois participantes (João e Fernando) já estavam em processo de planejamento e organização dos seus empreendimentos quando o isolamento social se fez necessário, optando por adaptar seus projetos para esse novo cenário.

Para coleta dos dados do estudo foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado com algumas perguntas norteadoras, tais como: (a) Conte um pouco sobre seu empreendimento. Como surgiu a ideia?; (b) Qual sua definição de "ser empreendedor"?; (c) Quais motivações fizeram com que buscasse empreender em meio a pandemia?; (d) Quais pontos positivos você consegue destacar em empreender em meio a pandemia de COVID-19?; (e) Quais suas maiores preocupações em ter iniciado um empreendimento nesse momento?; (f) Você pensa em se manter na atividade a qual está se dedicando no momento após o fim da pandemia?; (g) Como você avalia os efeitos da pandemia nas atividades econômicas?

O projeto de pesquisa foi submetido a um comitê de ética em pesquisa com seres humanos e, após a emissão do parecer consubstanciado de aprovação, a pesquisa teve início (CAAE: 33541520.4.0000.5152). A equipe de pesquisa entrou em contato com sua rede de contatos e apresentou os objetivos do estudo, aqueles que concordaram em participar e preencheram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), agendaram as entrevistas em dia e horário conveniente. As entrevistas foram realizadas remotamente no período de 14/07/2020 a 15/10/2020, tendo sido gravadas e, depois, transcritas. Para análise, foram seguidas as orientações de Bardin (2011). A análise de conteúdo proposta pela autora consiste em seguir um roteiro sistematizado com as seguintes etapas: análise preliminar, exploração do material e tratamento dos resultados.

4. Resultados e Discussão

A partir da análise do corpus da fala das entrevistas foram elaboradas quatro motivações para empreender, sendo elas: rede de apoio, identificação de oportunidades de negócios, desenvolvimento pessoal e necessidade, sendo todas elas ancoradas na literatura (Fonseca, 2019; Lopes Filho, 2018; Rocha, 2018; Ribas, 2011; Martins; Veiga; Cortez, 2020; Silva, 2017), a Tabela 1 traz uma síntese das categorias elaboradas.

Tabela 1: Categorias motivação para empreender

Categoria	Definição	Exemplos de fala	F. A	F. S
Rede de Apoio	Criar um negócio rentável a partir das redes de apoio familiares e de amigos gerando oportunidades para outras pessoas em situação difícil devido à pandemia.	"Envolver os filhos no projeto...a gente tem uma linha de produção e cada um sabe o que fazer" Márcia. "A minha mãe costura...a princípio ela surgiu com a ideia de começar a costurar. E eu passei a aprender e ela me ajudava, ajuda até hoje" Joana. "A gente teve bastante oportunidade de empregos, podemos citar como ponto positivo que gerou bastante emprego" Fernando.	15	6
Identificação de Oportunidades de Negócios	Identificar oportunidades de negócios a partir das experiências e saberes anteriores com ênfase no desejo de se tornar empreendedor.	"Eu diria que a gente sai (curso de administração) um pouco mais preparado que a média para análise de matemática, estatística e mercado" João. "Eu tenho uma trajetória de trabalho muito grande... e foram pontos que aprendi e hoje consigo aplicar, consigo alinhar minha prática com minha teoria" Paula. "Agora estou aí querendo ser uma empreendedora, querendo não, já sou. Consegui realizar meu sonho" Paula. "É um trabalho próprio, a melhor coisa que tem é você ter um trabalho próprio" Renata.	15	5
Desenvolvimento Pessoal	Buscar aprimorar ou desenvolver alguma habilidade ou qualidade pessoal.	"Pela questão do novo, querendo ou não você se vê numa situação bem desanimadora...e em meio a tudo isso você descobrir algo novo é uma sensação bacana" Joana.	29	6

		"Eu gosto de cozinhar, que é uma coisa que aprendi depois de ser mãe, depois de estar casada e hoje em dia eu cozinho relativamente bem" Márcia. "O trabalho tem um sentido muito grande. Quando você trabalha e de repente não tem mais nada pra fazer...interfere um pouco no seu dia a dia" Joana. "Fui mais motivada por oferecer aulas de metodologia para enriquecer demanda de pessoas que me conhecem para eu conseguir uma bolsa de mestrado" Renata.		
Necessidade	Buscar fontes de geração de renda para subsistência.	"Por que você não aprende para fazer para você? Porque eu também fiquei sem a renda né, sem trabalho" Joana. "Motivo! Dinheiro é claro, o motivo é sempre uma "verbinha" extra e eu não tá mais dando aulas de natação e hidroginástica" Renata. "Possibilidade de uma renda diferente, é um dinheiro que a gente fez um acordo de não usar para nada, é um dinheiro que é nosso" Márcia. "É algo, também, para o longo prazo, para ter fonte de renda para a família, se tornar patrimônio" Paula.	10	6

Legenda: F. A. = Frequência absoluta (Nº de citações da categoria em todas as entrevistas); F. S. = Frequência simples (Nº entrevistas em que categoria foi citada).
Fonte: Autores.

A categoria **"Rede de apoio"** remete à necessidade humana básica de interação social (Fonseca, 2019), o que foi acentuado no ano de 2020 com o advento da pandemia de COVID-19. Partindo dessa ideia, pode-se hipotetizar que em decorrência da pandemia e isolamento social a necessidade de se sentir mais próximo de familiares e amigos tenha sido um fator considerado, por alguns, na hora de empreender. Estudos constatam a importância do apoio dos grupos de amigos e familiares, mesmo que não atuando diretamente no empreendimento, mas agindo como rede de contato. Ainda nesse sentido é sabido que o apoio motivacional de familiares e amigos próximos é um fator que incentiva a ação empreendedora (Fonseca, 2019; Lopes Filho, 2018; Martins; Veiga; Cortez, 2020).

No que tange à **"Identificação de oportunidades de negócio"**, os participantes destacaram a importância dos conhecimentos e experiências passadas na decisão por iniciar um empreendimento com possibilidades de lucro (Lopes Filho, 2018). Ainda relacionado a experiências prévias das pessoas, Silva (2017) cita como o histórico empreendedor na família e o contato com esses empreendimentos são fatores incentivadores da ação empreendedora. Nessa categoria também foram mencionadas questões relacionadas como a independência oriunda da gestão do próprio empreendimento, a qual está relacionada à necessidade de autorrealização dos seres humanos, conceito relacionado à teoria de McClelland (Bandeira; Amorim; Oliveira, 2020; Fonseca, 2019; Loiola *et al.*, 2016; Rocha, 2018).

Outra categoria relevante é a do **"Desenvolvimento Pessoal"** (FS=6), relacionando os empreendimentos com sonhos e hobbies próprios desses empreendedores. Novamente a autorrealização está intimamente relacionada, tanto pelo desenvolvimento de habilidades quanto colocar em prática hobbies pessoais, e se mostra como um fator de grande destaque para o ímpeto empreendedor (Silva, 2017; Vicenzi; Bulgacov, 2012, Carvalho; Gonzalez, 2006; Ribas, 2011).

A quarta categoria identificada foi **"Necessidade"**, todos os empreendedores investigados apontaram a premência de uma fonte de renda como fator preponderante em sua decisão de iniciar um negócio, essa realidade se acentuou em um contexto de pandemia em que houve redução da economia, aumento do desemprego, ampliando a necessidade de fontes alternativas de renda (Fialho *et al.*, 2018; Costa, 2020; Silva, 2017; Ribas, 2011).

Considerando as categorias identificadas, rede de apoio, identificação de oportunidades de negócios e desenvolvimento pessoal remetem a aspectos que podem ser caracterizados como motivação por oportunidades, por sua vez, a última remete ao empreendedorismo por necessidade. Ao cotejar os achados podemos verificar que as motivações por necessidade e oportunidade não necessariamente são opostas, elas podem coexistir. No caso dos empreendedores pesquisados, a pandemia foi o gatilho para a criação do negócio, todavia, na adversidade eles procuraram analisar sua bagagem acadêmica e profissional anterior para viabilizar o negócio aumentando, desse modo, as chances de serem bem-sucedidos. Todos os empreendedores entrevistados iniciaram seus negócios e estavam obtendo resultados favoráveis, no momento da coleta de dados, todavia, para que o empreendimento prospere é preciso pensar em um nível macro porque o sucesso de um negócio depende de diversos fatores suportivos, tais como disponibilidade de crédito, treinamentos, enfim, são necessárias políticas públicas que apoiem tais iniciativas para que esses negócios sejam longevos. Como apregoado pelo

relatório GEM (2022) grande parte das *Entrepreneurial Framework Conditions* (EFCs) são de responsabilidade governamental. Entre tais condições podem ser citadas: (a) apoio ao rendimento familiar, especialmente em economias mais pobres, (b) encorajar o uso de tecnologias, (c) apoiar mulheres e idosos a iniciarem seus negócios com vistas a promover um ambiente social mais justo e (d) incentivar a entrada de produtos diferenciados nos negócios no setor de serviços, para maximizar o crescimento, oportunidades e competitividade no mercado.

Na análise dos negócios criados pelos empreendedores rondonienses podemos observar a bricolagem, ou seja, diante da inexistência de recursos e da realidade imposta, "os empreendedores conseguem criar oportunidades a partir do processo de se virar" (Hisrich; Peters; Shepherd, 2014, p. 8). Desse modo, os casos investigados mostram a importância do nível individual de análise no empreendedorismo, nessa direção, investigar questões relacionadas com o fator humano, tais como inteligência emocional, autoeficácia, resiliência, competências empreendedoras, paixão empreendedora são promissoras e as evidências apontam que tais elementos estão associados positivamente com o sucesso do negócio (Allen *et al.*, 2021; Frese; Gielnik, 2023; Veiga; Demo; Neiva, 2017). Por conseguinte, se observa que há um imbricamento de fatores motivacionais, habilidades e características individuais que afetam no processo de iniciar e manter um negócio, as quais devem ser considerados conjuntamente nos delineamentos de investigação (Baum; Locke, 2004).

5. Hora de conhecer um pouco mais sobre sua vontade de empreender

Conforme apresentado ao longo do capítulo, a opção por empreender é multideterminada, sendo afetada por motivações e percepções que o empreendedor tem sobre si e o mundo em que vive. Assim, conhecer com maior profundidade o que verdadeiramente nos motiva para a ação empreendedora é fundamental, pois pode vir a facilitar nossa preparação pessoal e planejamentos contextuais na proposição dos nossos negócios. Os empreendedores rondonienses demonstraram que oportunidade, necessidade, rede de apoio e desenvolvimento pessoal contemplavam o processo motivador para empreender, o que condiz com os estudos acadêmicos sobre o tema.

Para que seja possível avançar ainda mais sobre os aspectos motivacionais do empreendedorismo, precisamos da sua colaboração. Pare por um momento e reflita sobre seus principais motivadores associados ao empreendedorismo: "O que efetivamente te energiza quando você pensa na criação do seu próprio

negócio?", "O que potencialmente desperta seu comportamento para a ação empreendedora?". Descobrir essa energia vital ao comportamento empreendedor pode vir a aproximar a concretização do empreendedorismo na prática. Quanto mais energizado você estiver, maior será a possibilidade de intencionar empreender no futuro próximo. No meio acadêmico, nós chamamos as percepções e crenças associadas à probabilidade de começar um negócio em um futuro próximo de intenção empreendedora. Você pode conhecer um pouco mais do seu nível de intenção empreendedora respondendo ao instrumento a seguir. Vamos lá?

Prezado (a) Leitor (a),
Pedimos para responder ao presente questionário que avalia seu nível de intenção empreendedora. *Não existe resposta certa ou errada*. Ao lado de cada afirmativa, **assinale o número que melhor corresponde a sua percepção e opinião pessoal**, considerando a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

Quando reflito sobre empreender no futuro próximo, eu penso que....					
Farei qualquer coisa para me tornar empreendedor.	1	2	3	4	5
Meu objetivo profissional é me tornar empreendedor.	1	2	3	4	5
Eu farei todo o esforço possível para abrir minha firma.	1	2	3	4	5
Estou determinado a criar uma firma no futuro.	1	2	3	4	5
Penso seriamente em começar um negócio.	1	2	3	4	5
Tenho a intenção de abrir uma firma algum dia.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado da diagramação da EIQBr-b (Cortez; Veiga,2019).

O instrumento que você respondeu acima é a escala desenvolvida por Cortez e Veiga (2019), sendo denominada de escala de intenção empreendedora (EIQBr-b), a qual foi desenvolvida e aplicada pelos pesquisadores em muitas pessoas ao longo do tempo. Ela permite avaliar o grau de intenção empreendedora com evidências satisfatórias para o instrumento frente ao modelo Rasch e a análise de funcionamento diferencial dos itens (DIF). A medida é unifatorial com confiabilidade de 0,94 e composta por 6 itens. Talvez seja difícil compreender o que foi descrito acima, mas de maneira mais facilitada, isso significa que é um instrumento com qualidades razoáveis para te ajudar a compreender o quanto você tem pensado em começar um negócio em um futuro próximo. Corrigiremos juntos o instrumento agora. Para isso, preencha conforme se pede a seguir:

Resposta assinalada na frase 1	Resposta assinalada na frase 2	Resposta assinalada na frase 3	Resposta assinalada na frase 4	Resposta assinalada na frase 5	Resposta assinalada na frase 6
___ +	___ +	___ +	___ +	___ +	___ +
O somatório das minhas respostas ao instrumento foi: _____ pontos					

Fonte: Elaboração própria.

Agora que conhecemos sua pontuação, chegou o momento mais interessante, pois podemos interpretar o que esse número significa. Tome nota da sua pontuação e acompanhe a interpretação adiante. Ao comparar SUA pontuação com outros 638 respondentes do instrumento que foram entrevistados pelos pesquisadores, compreendemos que sua intenção empreendedora...

Quadro 3: Interpretação da Pontuação da Intenção Empreendedora

O QUE MINHA PONTUAÇÃO DE INTENÇÃO EMPREENDEDORA SIGNIFICA?				
25 a 30 pontos	**18 a 24 pontos...**	**15 a 17 pontos...**	**8 a 14 pontos...**	**5 a 7 pontos...**
ESTRATO SUPERIOR	**ESTRATO MÉDIO SUPERIOR**	**ESTRATO MÉDIO**	**ESTRATO MÉDIO INFERIOR**	**ESTRATO INFERIOR**
Você tem pensado muito frequentemente sobre empreender em um futuro próximo. Pode ser a hora de retirar o plano de negócios do papel, delineando as etapas de implementação do seu próprio negócio.	Você tem pensado com certa frequência sobre empreender em um futuro próximo. Busque viabilizar um plano de negócio para aumentar seu nível de decisão sobre empreender de forma mais concreta.	Você até pensa em empreender em um futuro próximo, mas também pondera outras alternativas de carreira fora do empreendedorismo. Dialogar com empreendedores e/ou profissionais das áreas do seu interesse pode facilitar a decisão por novas trajetórias de vida e carreira.	Você pensa poucas vezes sobre empreender em um futuro próximo. Caso você tenha um projeto de carreira consolidada em outra área profissional, considere aprender um pouco mais sobre intraempreendedorismo, o que pode somar ao seu progresso profissional. Se você não tem nenhuma carreira definida, procure informações gerais sobre empreendedorismo e/ou processos de orientação profissional para somar ao seu desenvolvimento.	Você quase nunca pensa em empreender em um futuro próximo. Desde que seu desinteresse pelo empreendedorismo aconteça por encontrar uma alternativa profissional, tenha tranquilidade sobre sua escolha. Pondere apenas se você não tem bloqueios e fantasias sobre o empreendedorismo. Algumas fantasias bastante comuns são: acreditar que "se nasce empreendedor – a verdade é que se pode aprender a empreender" e "todo empreendedorismo é destrutivo e egoísta – a realidade é que agentes empreendedores têm alta capacidade para a mudança econômica e social". Caso você identifique alguma fantasia, busque cursos introdutórios ao empreendedorismo ou orientação profissional para facilitar a desconstruir esses bloqueios e fantasias.

Fonte: Elaboração própria.

Com uma maior compreensão do seu nível de intenção empreendedora em comparação aos demais participantes que responderam ao teste, você foi capaz de identificar em que estrato sua pontuação se assemelha aos demais. Eventualmente, este estudo de caso pode indicar ações futuras ao seu desenvolvimento profissional, mas que devem ser usadas com cautela. É importante ressaltar que o instrumento empregado se encontra em fase de desenvolvimento de pesquisa preliminar. Desta forma, somente com uma avaliação adequada mediada por profissional que realiza orientação profissional e educacional é que será possível aprofundar nos condicionantes pessoais e motivacionais facilitadores e bloqueadores da intenção empreendedora. Ainda assim, o exercício do estudo de caso terá alcançado o propósito pedagógico se você tiver compreendido que, além da perspectiva qualitativa demonstrada na análise dos motivadores para o empreendedorismo dos rondonienses, o uso de instrumentos de rastreio pode ser útil para facilitar o desenvolvimento pessoal voltado ao empreendedorismo.

6. Considerações Finais

O trabalho alcançou o objetivo proposto, a saber, compreender quais fatores motivaram pessoas a empreender durante a pandemia de COVID-19, no estado de Rondônia (RO) e apresentou uma proposta de prática para avaliar o seu grau de intenção empreendedora. A literatura e os achados do presente capítulo mostram que podem coexistir elementos relacionados com a motivação por oportunidade e por necessidade em cenários de crise como aquele gerado pela pandemia de COVID-19.

As categorias de análise elaboradas mostram consistência e padrão de repetição significativo, levando a crer que empreender para essas pessoas foi uma forma de enfrentar as dificuldades, tanto financeiras quanto psíquicas, trazidas pela pandemia. Pode-se observar que a rede de apoio transcende a busca de parcerias para criar um negócio, mas contempla também uma questão altruísta, na medida em que se busca colaborar com o próximo, na hora de se optar por iniciar o empreendimento.

Podem ser identificadas limitações no estudo realizado, entre elas tem-se a escolha da amostra, a qual pode ter sido enviesada, uma vez que foram utilizados critérios convenientes para os pesquisadores (*snow ball*) e não corresponder a uma amostra representativa. Outra lacuna diz respeito aos empreendimentos selecionados, que não representam uma diversidade maior, em um ramo no qual a multiplicidade de possibilidades e inovações é enorme. Portanto, seria

importante que estudos futuros procurassem ampliar a gama de empreendimentos a serem estudados e buscar realizar uma amostra mais randômica para suprir possíveis enviesamentos do estudo. Como implicação prática do estudo pode-se afirmar que os dados encontrados representam uma fonte de informações para planejamentos de políticas voltadas para novos empreendedores, buscando formas de contribuir para o desenvolvimento do comércio local e econômico.

Este estudo tem implicação social porque, no Brasil, o baque nas atividades econômicas e dificuldades em controlar o avanço da doença têm evidenciado questões de ordem social, o desemprego e incertezas quanto à manutenção dos empregos têm se agravado e as desigualdades sociais acentuadas (RADIS, 2020). Com a crescente incerteza frente ao futuro muitas pessoas estão se aventurando no negócio próprio para garantir o próprio sustento, sendo fundamental compreender as motivações dos empreendedores. Esses conhecimentos são relevantes porque podem servir de subsídio para a compreensão ampla do fenômeno, e, por conseguinte, para a proposição de políticas públicas efetivas para trabalhadores de todo o país, especialmente para aqueles que são mais afetados por momentos de crise.

Referências

AGEVISA. Agência Estadual de Vigilância em Saúde de Rondônia. **Boletim diário sobre coronavírus em Rondônia - Edição 450**. Rondônia: AGEVISA, 2021. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/edicao-450-boletim-diario-sobre-coronavirus-em-rondonia/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ALLEN, J. S.; STEVENSON, R. M.; O'BOYLE, E. H.; SEIBERT, S. E. What matters more for entrepreneurship success? A meta-analysis comparing general mental ability and emotional intelligence in entrepreneurial settings. **Strategy Entrepreneurship Journal**, v. 15, n. 3, p. 352-376, 2021. DOI: https://doi.org/10.1002/sej.1377

ASSUNÇÃO, A. G.; QUEIROZ, F. D. A.; COSTA, R. A. T. As variáveis necessidade e oportunidade e suas influências na abertura de micro e pequenas empresas: Um estudo de campo no centro comercial de Macapá-AP. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 7, n. 10, p. 126-143, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.18815/sh.2017v7n10.201

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2011.

BARROS, F. A. F. de. Os desequilíbrios regionais da produção técnico-científica. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 3, p. 12-19, 2000. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-88392000000300004

BAUM, J. R.; LOCKE, E. A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. **Journal of Applied Psychology**, v. 9, n. 4, p. 587-598, 2004. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587

BORGES JUNIOR, C. V.; ANDREASSI, T.; NASSIF, V. M. J. (A falta de) Indicadores de empreendedorismo no Brasil. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 1-9, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v6i3.771

BULGACOV, Y. L. M.; DA CUNHA, S. K.; DE CAMARGO, D.; MEZA, M. L.; BULGACOV, S. Jovem empreendedor no Brasil: A busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 695-720, 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000300007

CARVALHO, P. M. R. de; GONZÁLEZ, L. Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-65, 2006.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Indústria já é afetada pela crise do novo coronavírus. **Consulta Empresarial**, v. 1, n. 7, p. 1-5, 2020. Disponível em: <https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/ec/ad/ecad4487-207b-4a75-96fc-f31cf927a92c/consultaempresarial_marco2020_v2.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

CORTEZ, P. A.; VEIGA, H. M. S. Intenção empreendedora na universidade. **Ciências Psicológicas**, v. 13, n. 1, p. 134-149, 2019. DOI: https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1815

COSTA, S. da S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 969-978, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220200170

FAIRLIE, R. The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. **Journal of Economic Strategy**, v. 29, n. 4, p. 727-740, 2020. DOI: https://doi.org/10.1111/jems.12400

FERNANDES, N. P.; D'AVILA, L. C.; CRUZ, A. P. C.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Quem é o empreendedor? A busca por uma definição do conceito através da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 26-62, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.18226/23190639.v7n3.02

FIALHO, C. B.; WAGNER, L. C.; NUNES, A. F. P.; GAI, M. J. P. Motivação para empreender em cenário de crise econômica: um estudo com novos empreendedores. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 1, p. 148-175, 2018. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/123>. Acesso em: 20 jan. 2023.

FONSECA, S. F. P. D. **Empreendedores açorianos**: motivações, desafios e satisfação com a vida. 82 f. 2019. Dissertação (Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos) - Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/29953>. Acesso em: 20 jan. 2023.

FRESE, M.; GIELNIK, M. M. The psychology of entrepreneurship: action and process. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 137-164, 2023. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055646

GALVÃO, A.; PINHEIRO, M. Predisposição para o empreendedorismo: As características psicológicas podem-nos dizer algo sobre os empresários portugueses? In: Congresso da Ordem dos Psicólogos Portugueses, 3., 2016, p. 923-933. **Anais...** Porto: Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/21905>. Acesso em: 20 jan. 2023.

GAMA NETO, R. B. Impactos da COVID-19 sobre a economia mundial. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 113-127, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3786698

GEZER, I.; CARDOSO, S. P. Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: Uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 9, n. 2, p. 43-60, 2015. DOI: https://doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N2.02

GLAUB, M. E.; FRESE, M.; FISCHER, S.; HOPPE, M. Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based management. **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, p. 354-379, 2014. DOI: http://dx.doi.org/10.5465/amle.2013.0234

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022, Global Report: Opportunity Amid Disruption**. London: GEM, 2022. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>. Acesso em: 20 jan. 2023.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

GUEVARA-ROSERO, C.; GUERRA, M. E. G.; CHUQUIMARCA, B. X. A. Intenção Empreendedora dos desempregados e necessidade de formação e apoio financeiro aos trabalhadores independentes em tempos de COVID-19. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, n. 63, p. 141-160, 2023. DOI: https://doi.org/10.59072/rper.vi63.70

HAVRELUCK, B. F. V.; LEAL, L. E. B. B.; BERTOLAZO, I. N.; DELBEN, A. C. Oportunidade ou necessidade? Um estudo sobre mulheres empreendedoras no segmento de estética na cidade de Apucarana/PR. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP), 5., 2016, p. 1-16. **Anais...** São Paulo: UNINOVE, 2016. Disponível em: <http://singep.submissao.com.br/5singep/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=634>. Acesso em: 20 jan. 2023.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ro.html>. Acesso em: 20 jan. 2023.

JIANG, F.; DENG, L.; ZHANG, L.; CAI, Y.; CHEUNG, C. W.; XIA, Z. Review of the clinical characteristics of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). **Journal of General Internal Medicine**, v. 35, n. 5, p. 1545-1549, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/s11606-020-05762-w

JUCER. Junta Comercial do Estado de Rondônia. **Com facilitação do certificado digital desde março, Rondônia abriu 6.649 novas empresas**. Rondônia: JUCER, 2020. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/com-facilitacao-do-certificado-digital-desde-marco-rondonia-abriu-6-649-novas-empresas/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

LOIOLA, E.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, C. R.; FERREIRA, A. S. M. Ação planejada e intenção empreendedora entre universitários: Analisando preditores e mediadores. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 22-35, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.1.706

LOPES FILHO, R. F. **Motivações e perspectivas futuras dos empreendedores de startups**. 98 f. 2018. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/37243>. Acesso em: 20 jan. 2023.

LÜDKE, F. E.; BUGS, J. C. Jovens empreendedores e as dificuldades encontradas na gestão das suas empresas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 6, p. 96-120, 2017. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/524>. Acesso em: 20 jan. 2023.

MARTINS, L. P.; VEIGA, H. M. S.; CORTEZ, P. A. Motivações e dificuldades vivenciadas por jovens empreendedores: Estudo qualitativo. **Revista de Psicologia da UFC**, v. 11, n. 2, p. 60-70, 2020. DOI: https://doi.org/10.36517/10.36517/revpsiufc.11.2.2020.6

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New York: D. van Nestrand Co., Inc., 1961.

MELO, C.; CABRAL, S. A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalizador da Covid-19. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3681-3688, 2020. DOI: https://doi.org/10.21171/ges.v14i39.3259

OKANO, M. T.; FERNANDES, M. E. A crise como oportunidade para o empreendedor brasileiro. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 7, p. 125-140, 2017. DOI: http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p125-140

PARENTE, C.; COSTA, D.; SANTOS, M.; CHAVES, R. R. Empreendedorismo social: Contributos teóricos para a sua definição. In: Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, 14., 2011, p. 268-282. **Anais...** Lisboa: APSIOT, 2011. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61862/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

PEREIRA, J. A.; VERRI, R. A. Dificuldades na criação de empresas em diferentes momentos: Um estudo de casos múltiplos, a partir da ótica dos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 2-17, 2014. DOI: https://doi.org/10.6034/646

PINHO, C. E. S. The responses of the authoritarian national developmentalism to the structural economic crisis (1973-1985). **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, n. 2, p. 411-431, 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0101-31572020-3020

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2019**. Brasília: PNUD, 2019. Disponível em: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_pt.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

RADIS. **Vulnerabilidades que aproximam**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2020. Disponível em: <https://radis.ensp.fiocruz.br/index.php/home/reportagem/vulnerabilidades-que-aproximam>. Acesso em: 20 jan. 2020.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/7781>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ROCHA, G. T. **Empreendedorismo feminino**: significados, motivações e desafios das mulheres que decidem empreender no DF. 64 f. 2018. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2018. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/20699>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ROLDÃO, T.; MONTE-MOR, D. S.; TARDIN, N. A influência da recessão econômica na intenção de empreender: Uma análise cross-country baseada na crise do subprime. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 85, p. 320-338, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1984-9250858

ROSSI, T. R. A.; SOBRINHO, J. E. D. L.; CHAVES, S. C. L.; MARTELLI, P. J. de L. Crise econômica, austeridade e seus efeitos sobre o financiamento e acesso a serviços públicos e privados de saúde bucal. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 24, n. 12, p. 4427-4436, 2019. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320182412.25582019

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SECOM. Superintendência Estadual de Comunicação. **Decreto nº 24.887, de 20 de março de 2020** – (calamidade pública). Rondônia: SECOM, 2020a. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/publicacao/decreto-no-24-887-de-20-de-marco-de-2020/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SECOM. Superintendência Estadual de Comunicação. **Aos 38 anos, Rondônia é a terceira maior economia da região Norte**. Rondônia: SECOM, 2020b. Disponível em: <www.rondonia.ro.gov.br/aos-38-anos-rondonia-e-a-terceira-maior-economia-da-regiao-norte/>. Acesso em: 20 jan. 2023

SEDEC. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico. **Governo lança programa de microcrédito para estimular o empreendedorismo em Rondônia**. Rondônia: SEDEC, 2021. Disponível em: <http://www.rondonia.ro.gov.br/governo-lanca-programa-de-microcredito-para-estimular-o-empreendedorismo-em-rondonia/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SIDONE, O. J. G.; HADDAD, E. A.; MENA-CHALCO, J. P. Science in Brazilian regions: Development of scholarly production and research collaboration networks. **Transinformacao**, v. 28, n. 1, p. 15-31, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/2318-08892016002800002

SILVA, S. D. C. da. **Empreendedorismo no ensino superior**: Estudo psicométrico da escala de motivações empreendedoras e o seu impacto no potencial empreendedor. 45 f. 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) - Universidade de

Coimbra, 2017. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/84030/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-final-Sofia-Silva.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UN DESA. United Nations Department of Economic and Social Affairs. **How COVID-19 Is Changing the World**: A Statistical Perspective (Vol. II). New York: Committee for the Coordination of Statistical Activities (CCSA), 2020. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol2.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UNA-SUS. Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. Brasília: UNA-SUS, 2020. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em: 20 jan. 2023.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o empreendedorismo: Necessidade versus oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612

VEIGA, H. M. S.; DEMO, G.; NEIVA, E. R. The psychology of entrepreneurship. In: NEIVA, E. R.; TORRES, C. V.; MENDONÇA, H. (Eds.). **Organizational Psychology and evidenced-based management**: What science says about practices. New York: Springer, 2017. pp. 135-156.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, 2012. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p208

WHO. World Health Organization. **Coronavirus disease (COVID-19)**. Geneva: WHO, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses>. Acesso em: 20 jan. 2023.

XAVIER, E. D.; AGUIAR, G. N. Pandemia, política e neoliberalismo: o Governo Federal brasileiro no enfrentamento do Coronavírus. **Confluências - Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito**, v. 22, n. 2, p. 28-50, 2020. DOI: https://doi.org/10.22409/conflu.v22i2.42994

ZWILLING, M. Top motivations that drive the best entrepreneurs. **Forbes**, 27 Ago. 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2015/08/27/6-top-motivations-that-drive-the-best-entrepreneurs/?sh=32a305c826ff>. Acesso em: 28 jul. 2023.

Resumo

O empreendedorismo se configura em importante fonte de geração de renda, especialmente, em cenários de crise ele se mostra impulsionador do crescimento econômico. A pandemia do COVID-19 é uma crise sem precedentes que provocou o desaceleramento das atividades industriais e comerciais em virtude das medidas protetivas. O empreendedorismo é um fenômeno complexo que pode ser estudado em diferentes níveis e abordagens. No presente trabalho o foco está na motivação para empreender, sendo o objetivo central do trabalho compreender as motivações para empreender de trabalhadores do Estado de Rondônia durante a pandemia de Sars-CoV-2 (COVID-19). Este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado. Foi utilizada amostra de conveniência de 6 participantes que atuavam em diversos segmentos. A partir das falas dos participantes as motivações para empreender foram classificadas em: rede de apoio, identificação de oportunidades de negócios, desenvolvimento pessoal e necessidade, apontado a coexistência de empreender por necessidade e por oportunidade. Os debates suscitados, aqui, permitem discutir que os empreendedores no estado de Rondônia foram motivados a iniciar um negócio em meio a pandemia por fatores distintos e inter-relacionados, sendo a necessidade de fontes de renda alternativas uma das mais citadas. Todos os achados são cotejados com a literatura acadêmica. O capítulo traz ainda uma escala que permite avaliar o grau de intenção empreendedora do leitor. A EIQBr-b foi elaborada por Cortez e Veiga (2019) e apresenta índices psicométricos adequados.

Leituras Recomendadas

Motivações e dificuldades vivenciadas por jovens empreendedores: estudo qualitativo (Martins; Veiga; Cortez, 2020). Nesse artigo, os autores buscaram compreender as motivações e dificuldades vivenciadas por jovens ao longo do processo de empreender. A partir da análise das entrevistas com jovens empreendedores foram identificadas motivações para empreender (prestígio, influências de terceiros e familiares, necessidades e oportunidades) e dificuldades (iniciar o projeto, adesão dos clientes, liderança, falta de planejamento e desgaste físico e mental). Os achados mostram que para efetivar o empreendedorismo entre jovens

são necessárias políticas públicas e ações dirigidas que contemplem temáticas relacionadas aos campos de saúde, educação e trabalho.

Top motivations that drive the best entrepreneurs [Principais motivações que impulsionam os melhores empreendedores] (Zwilling, 2015). A partir de sua experiência com empreendedores e de suas leituras, ele apresenta orientações gerais para os empreendedores: 1. Faça a diferença, procure por oportunidades mesmo que ninguém acredite; 2. Encontre significado pessoal na construção de um negócio; 3. Busque satisfação para fazer algo grande; 4. Busque crescimento e realização pessoal, aprecie a jornada; 5. Busque o real valor de suas crenças; 6. Ajude outros a alcançar seus objetivos.

Artigos Sugeridos

The Psychology of Entrepreneurship: Action and Process [A psicologia do empreendedorismo: ação e processo] (Frese; Gielnik, 2023). Neste artigo, os autores fazem uma ampla revisão sobre a psicologia do empreendedorismo, adentro os mais diversos conceitos e postulados teóricos relacionados. A contribuição do estudo está na compreensão do fenômeno psicológico do empreendedorismo e na conclusão de que a teoria da ação se apresenta como um relevante ponto de partida na explicação do comportamento empreendedor.

Ação planejada e intenção empreendedora entre universitários: Analisando preditores e mediadores (Loiola *et al.*, 2016). Este artigo apresenta um estudo empírico com 2.999 estudantes universitários, analisando a intenção empreendedora a partir do contexto acadêmico e familiar, além de outras questões motivacionais. O estudo contribui para a compreensão dos preditores da intenção empreendedora entre estudantes universitários.

Como citar: VEIGA, H. M. S.; GOSLER, P. S.; CORTEZ, P. A. Motivações para empreender durante a pandemia de COVID-19: análise a partir da percepção de empreendedores do Estado de Rondônia. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 289-313. https://doi.org/10.29327/5312799.1-12

Capítulo

13

Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS) no Início da Pandemia da COVID-19: Construção e Validação de um Instrumento*

Gustavo Henrique Silva de Souza (IFNMG),
Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim (IFNMG),
Rafael Farias Gonçalves (IFNMG),
Nilton Cesar Lima (UFU),
& Jorge Artur Peçanha de Miranda Coelho (UFAL)

"Os Beatles resolveram enveredar pelo tortuoso mundo dos negócios. Em 1968, (...) fundaram a Apple Corps. Ltd. No mesmo ano, decidiram transformar a companhia num conglomerado que (...) seria uma espécie de plataforma para novos empreendedores. Foi a partir desse momento que tanto a música como o relacionamento entre os quatro ruiu de vez"

Daniel Fernandes & Marco Bezzi[1]

[1] *in*: Como o Rock pode ajudar você a Empreender (2016, p. 37).

* Este capítulo apresenta resultados complementares de um estudo realizado pelo mesmo grupo de autores, publicado previamente sob o título "Expectativas empresariais frente ao início da pandemia da COVID-19: Evidências empíricas no Brasil", no Vol. 12, nº 2 de 2023, da REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal. DOI: https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2240.

Objetivo do Capítulo

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o processo de construção e validação da estrutura interna e de conteúdo da Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS), sendo esta uma ferramenta para identificar os impactos da pandemia da COVID-19 no comportamento empreendedor. Ao final da leitura deste capítulo, você deve ser capaz de:

- Reconhecer as expectativas dos empreendedores brasileiros frente ao cenário pandêmico.
- Identificar os fatores que explicam o comportamento empreendedor durante o início da pandemia da COVID-19.
- Compreender o uso e a aplicabilidade de escalas psicométricas no estudo do comportamento empreendedor.
- Assimilar conhecimentos relevantes, atuais e úteis para a pesquisa em Empreendedorismo.

1. Introdução

Com o fechamento dos comércios logo no início da deflagração da pandemia da COVID-19, em março de 2020, diversas empresas acabaram sendo obrigadas a alterar suas formas operar o ambiente organizacional, mantendo os colaboradores em trabalho interno ou promovendo o trabalho remoto (de casa) e, em casos específicos, foi necessário modificar modos de produção e distribuição (Nicola *et al.*, 2020). Com efeito, problemas produtivos e financeiros se ressaltaram, impactando na gestão cotidiana, nas práticas de marketing, na produção de bens e serviços, muito provavelmente, de maneira irreversível (Abir *et al.*, 2020).

Mais do que isso, o impacto econômico foi sem precedentes. A paralisação comercial levou empresas à inadimplência e à falência (Goodell, 2020). Em termos gerais, esse cenário de emergência pandêmica pareceu ter causado receio e medo, além de ter forçado tomadas de decisão abruptas e não previamente planejadas, tanto por parte dos governos, quanto por parte das empresas.

Para investigar o impacto e entender as expectativas dos empreendedores brasileiros frente a esse cenário, este capítulo apresenta o processo de construção e validação da estrutura interna e de conteúdo da Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS). Com isso, o intuito é auxiliar pesquisadores (estudantes, professores e consultores) e empresários na compreensão dos fatores que são essenciais para explicar o comportamento empresarial no início da pandemia da COVID-19.

Basicamente, a maneira como decisões individuais são orientadas, considerando aspectos psicossociais e a capacidade de adaptação, podem determinar o modo como as pessoas podem lidar com contextos incertos, intempestivos e transitórios, principalmente em termos organizacionais (Haynie; Shepherd, 2009). No que diz respeito à pesquisa em empreendedorismo, a compreensão dos antecedentes do processo de tomada de decisão pode demonstrar a forma como empresários tendem a lidar com situações análogas no futuro.

Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da FGV

Matéria publicada pelo IBRE (2021) mostra que o principal impacto do início da pandemia da COVID-19 foi a confiança de consumidores e empresários, que esteve em seu pico mais baixo no mês de abril de 2020, causando insegurança sobre o futuro. Segundo a matéria, "num primeiro momento, havia muita incerteza, pouco se conhecia sobre o vírus no Brasil e no mundo, as empresas e as pessoas precisaram se reinventar diante das restrições geradas pela necessidade de isolamento que se refletiu numa forte queda da atividade econômica e redução do consumo". Logicamente, a adaptação se tornou uma das principais alternativas para o setor produtivo.

Fonte: IBRE (2021) (https://blogdoibre.fgv.br/posts/impacto-da-pandemia-em-empresas-e-consumidores-parte-2#:~:text=Al%C3%A9m%20das%20dificuldades%20de%20demanda,33%2C2%25)%2C%20principalmente%20nos).

2. Contexto Empresarial no Início da Pandemia da COVID-19

Nos anos anteriores à pandemia da COVID-19, o mundo havia passado por diversas crises financeiras, cujo período agravou a desigualdade social (Santos, 2021). No caso do contexto brasileiro, a crise financeira se associou também a uma crise política sem precedentes, que incluiu impeachment, condenação e prisão de ex-presidentes, eleições gerais conturbadas (ver, Lorencini, 2022; Rebouças *et al.*, 2022), apenas a título de exemplo. Apesar disso, acreditava-se que o ano de 2020 apresentaria uma recuperação da economia e uma estabilidade política, ainda que tímida (ver, Chamba; Montoya, 2021).

No primeiro mês de 2020, com a iminência do surto da COVID-19 e, de modo rápido e espantoso, com a deflagração de uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020 (WHO, 2020), ficou evidente que iria haver impactos em todos os setores da economia, embora sem a consciência do exato efeito a curto, médio e longo prazo. De acordo com Lima *et al.* (2020), houve um "dilema" no meio empresarial: salvar vidas ou salvar negócios. Na maioria dos casos, especialmente no âmbito do microempreendedorismo, salvar os negócios significava sobretudo salvar vidas – cuja necessidade de subsistência dos empresários, colaboradores e suas respectivas famílias dependia do comércio.

Sob outra perspectiva de análise, a pandemia da COVID-19 acabou trazendo diversas oportunidades de negócios, por conta da necessidade de distanciamento social e do trabalho remoto (Nassif; Armando; La Falce, 2020). Para Cavalcante (2021), a atividade econômica passou a depender fortemente do comércio eletrônico, que vinha apresentando rápido crescimento nos últimos anos, em que o aumento significativo de serviços de entrega e de vendas virtuais demonstraram uma disposição do setor produtivo e do comércio em se adaptar ao contexto pandêmico. O surgimento de novos modelos de negócios também demonstrou ser uma alternativa criativa para atender às novas demandas, que emergiram da sociedade impactada pela pandemia (como, por exemplo, a produção de álcool em gel ou de máscaras de proteção).

Apesar das oportunidades de negócio, a pandemia provocou medo e ansiedade entre os empresários. Com a desaceleração do comércio e da produção industrial, a economia demonstrou efeitos de recessão. Associado à incerteza sobre o tempo que duraria a pandemia e os possíveis impactos, ocorreram de modo generalizado cortes de salários, redução do horário de trabalho e até demissões. Em termos de gestão de pessoas, as dificuldades estiveram presentes especialmente nos impactos psicológicos das pessoas, dos colaboradores aos gestores, dos clientes aos empresários (Carmo *et al.*, 2021; Felipe *et al.*, 2021; Nassif; Corrêa; Rossetto, 2020).

Nesse cenário, fatores individuais em nível social, político e financeiro foram determinantes para traduzir as decisões empresariais, principalmente em relação à adoção de estratégias organizacionais e mercadológicas, incluindo a visão sobre os aspectos de saúde pública (Stranieri Junior, 2021). Isto é, no âmbito empresarial, a pandemia trouxe reações tanto focadas em oportunidades de negócio, quanto direcionadas à sobrevivência dos negócios, sendo a de maior ênfase a redução de custos operacionais. De tal modo, a capacidade ou incapacidade de adaptação e o foco em prioridades pessoais pareceram assumir um papel norteador do processo de tomada de decisão empresarial.

3. A Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS)

Para o desenvolvimento da Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS), inicialmente, realizou-se uma seção de *brainstorming* entre os autores para uma compreensão mais efetiva das expectativas, crenças e comportamentos empresariais no período de distanciamento social devido à pandemia da COVID-19. Frente à excepcionalidade do problema de pesquisa e da falta de instrumentos para este contexto, a EEE-DS foi planejada especificamente para o contexto da COVID-19, contendo 36 itens ao todo, conforme parâmetros psicométricos determinados por Cohen e Swerdlik (2017).

Os itens desenvolvidos para a EEE-DS passaram por um procedimento de análise de conteúdo (adequação dos itens à proposta da pesquisa) e à análise semântica (inteligibilidade dos itens). O procedimento de validade de conteúdo contou com 8 (oito) juízes (sendo três psicometristas e cinco empresários). Por sua vez, o procedimento de validade semântica contou com 7 (sete) juízes (sendo dois psicometristas, dois professores da área de língua portuguesa e três empresários).

Os juízes da validade de conteúdo responderam uma escala de cinco pontos, variando de 1 "muito pouco" a 5 "totalmente", quanto à (i) pertinência teórica e (ii) pertinência prática; enquanto os juízes da validade semântica responderam uma escala de cinco pontos, variando de 1 "muito pouco" a 5 "totalmente", quanto à (iii) clareza de linguagem dos itens. Foram estabelecidos os coeficientes de validade de conteúdo (CVC), em que a concordância entre os juízes foi determinada por coeficientes ≥ 0,8 (Hernández-Nieto, 2002). Exatamente 31 itens demonstraram indicadores de pertinência teórica, pertinência prática e clareza de linguagem satisfatórios acima de 0,8. Como resultado, cinco itens foram excluídos.

Assim, o teste se baseou em uma escala tipo likert de 5 pontos contínuos (variando de 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente), composto por 31 itens, como: "desejo transformar as necessidades das pessoas neste período em oportunidades lucrativas" e "tenho aumentado o nível de controle financeiro no meu negócio".

4. Estudo de Validade Fatorial e Consistência Interna

4.1. Método

4.1.1. Amostra e Procedimentos

Participaram do estudo empírico 313 empresários brasileiros (dos quais 55% do sexo masculino) e idade média de 41 anos (variando de 18 a 74 anos; dp=11,96), que foram oriundos de 26 Estados Federativos brasileiros, sendo os com maior incidência: Minas Gerais (47,3%), São Paulo (14,1%) e Rio de Janeiro (6,4%). Em relação à escolaridade, 82,5% dos participantes informaram possuir o ensino superior, 17,2% dos participantes informaram possuir o ensino médio e 0,3% dos participantes informaram possuir apenas o ensino fundamental. Dos 313 participantes da pesquisa, 20 (6,4%) declararam suspeitas ou confirmação de contágio por COVID-19 entre colaboradores de suas empresas, enquanto 14 (4,5%) declararam suspeitas ou confirmação de contágio pela COVID-19.

Definiu-se o procedimento amostral como não-probabilístico e a coleta de dados por acessibilidade. Assim, entre os dias 23 e 30 de abril de 2020, por meio de correio eletrônico (e-mail) e postagens em redes sociais, cerca de 2.000 empresários brasileiros foram convidados a participar de forma voluntária da pesquisa, respondendo a um questionário on-line. Para fins de operacionalização da pesquisa, foram considerados como empresários: microempreendedores individuais, autônomos, donos de micro e pequenas empresas e sócio-administradores de médias e grandes empresas. A maioria dos convidados se recusaram a participar da pesquisa, tendo-se dentre os retornos recebidos dos participantes, argumentos de que o questionário era demasiado longo e demorado, sendo não finalizado ou abandonado. Os participantes levaram, em média, 17 minutos para responder ao questionário.

Ao responder o questionário on-line, os respondentes foram esclarecidos acerca do objetivo da pesquisa e informados sobre o sigilo e anonimato das respostas. Também, foram requeridos a assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que foi garantido o caráter voluntário de participação e foram respeitadas as diretrizes éticas que regem a pesquisa com seres humanos (CAAE: 30555420.4.0000.0008).

4.1.2. Instrumento e Análises

Para a realização do estudo empírico, foram utilizados os seguintes instrumentos: (i) Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS), baseada em uma escala de 5 pontos contínuos (variando de 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente), composto por 31 itens randomizados. (ii) Questionário Sociodemográfico, para caracterizar a amostra,

contando com itens, como: Gênero, Idade, Escolaridade, Local onde mora, Condições Socioeconômicas, dentre outras.

Os dados foram tabulados e processados em um *software* estatístico. Ajuizou-se o uso da análise fatorial exploratória, com método de rotação Varimax com normatização de Kaiser, conjuntamente ao teste do Alfa de Cronbach, que possibilitou aferir os parâmetros de validade e confiabilidade da EEE-DS, conforme recomendações de Hair Jr. *et al.* (2013). Em complemento, visando dar suporte à interpretação dos resultados, foram calculados o Coeficiente de Associação [$\chi^2(1) \geq 3,84$; $p < 0,05$] e a correlação rô de Spearman (2 extremidades – bicaudal).

4.2. Resultados do Processo de Validação

O contexto subjacente às expectativas empresariais (estímulos externos) influencia o planejamento e a tomada de decisão empresarial. Visando uma explicação mais robusta para estes elementos e constructos empiricamente definidos, utilizou a análise fatorial exploratória.

Verificada a adequação dos dados e a fatoriabilidade da matriz de correlações dos itens da EEE-DS, por meio das estatísticas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,808 e do Teste de Esfericidade de Bartlett [$\chi^2(465) = 3288,222$; $p = 0,000$]; procedeu-se à análise fatorial exploratória. Foram extraídos dois fatores (30 itens) (Tabela 1), com uma explicação de 31,69% da variância total e cargas fatoriais que variaram de |0,301| a |0,674|, garantindo-se a significância estatística de explicação (ver, Hair Jr. *et al.*, 2013).

Tabela 1: Cargas Fatoriais, Consistência Interna e Extração de Componente

Itens	Cargas Fatoriais por Fator	
	1	2
Tenho pensado em formas de lucrar e gerar renda neste período.	0,674	
Acredito que os períodos de crise podem ser transformados em boas oportunidades de negócio.	0,665	
Planejo diversificar o meu portfólio de produtos/serviços, para melhor atender às demandas da sociedade neste período de distanciamento social.	0,637	
Tenho procurado oportunidades de negócios associadas a essa pandemia.	0,632	
Para enfrentar períodos como este, tento ser criativo.	0,622	
Estou focado em manter o meu negócio saudável/lucrando.	0,588	
Desejo transformar as necessidades das pessoas neste período em oportunidades lucrativas.	0,581	
Tento utilizar esse período de distanciamento social para aprender coisas novas sobre meu negócio (ramo de atuação).	0,557	

Acredito que não seja errado realizar campanhas de marketing associadas a essa pandemia.	0,544	
Acredito que priorizar o meu negócio é também uma forma de priorizar o bem-estar da minha família.	0,536	
Sinto-me disposto a liderar pessoas para superar os problemas sociais e econômicos relacionados a essa pandemia.	0,528	
Tenho conjecturado realizar alguma pesquisa de mercado neste período.	0,514	
Tento manter equilíbrio de prioridade entre minhas atividades empresariais e minhas necessidades pessoais.	0,502	
Apesar de uma possível crise, acredito que investir é a melhor solução.	0,492	
Acredito que funcionários em distanciamento social que não estejam trabalhando devem ser exigidos a realizar cursos à distância para aperfeiçoamento.	0,465	
Estou utilizando ferramentas de gestão de custos operacionais para minimizar os danos da pandemia.	0,433	
Tenho planejado novas formas de atendimento personalizado aos meus clientes em virtude do período de distanciamento social.	0,422	
Tenho um planejamento estratégico bem estabelecido para enfrentar situações de crise.	0,405	
Considero que o aumento dos preços é natural neste período.	0,400	
Tenho interesse em entrar em um novo ramo de negócio temporariamente, caso me faça obter lucros financeiros neste período.	0,391	
Farei todo o possível para não ter prejuízo financeiro durante este período de pandemia.	0,353	
Penso em realizar doações ou investimentos em prol de hospitais ou centros de saúde.	0,301	
Sinto medo dos impactos deste período de distanciamento social em meus negócios.		0,673
Tenho considerado a demissão de colaboradores em virtude do período de distanciamento social.		0,643
Acredito na necessidade de cortes ou diminuição temporária de salários no comércio e na indústria.		0,592
Preocupa-me a baixa de produtividade em meu negócio neste período.		0,575
Em termos comerciais, sinto-me animado com o meu negócio.		-0,506
Em virtude deste cenário, sinto-me ansioso em relação ao meu negócio.		0,498
Em minha opinião, este período de isolamento e fechamento do comércio é um exagero.		0,440
Em virtude deste cenário, planejo realizar empréstimos junto a bancos e/ou Instituições Financeiras.		0,356
Alfa de Cronbach (α)	0,866	0,707
Quantidade de Itens	22 itens	8 itens
Autovalor	6,528	3,298
Correlação entre os Fatores	0,301 (0,000)	

Fonte: Autores.

Conforme mostra a Tabela 1, a análise fatorial exploratória indicou um modelo de 2 fatores, isto é, a análise apresenta um modelo empírico baseado nos itens testados dentro de um agrupamento de duas grandes características que explicam as expectativas empresariais frente ao período da pandemia, considerando elementos financeiros, mercadológicos, comportamentais e crenças durante esse período. Têm-se, portanto, os fatores extraídos da EEE-DS:

Fator 1 – Intenções Comerciais frente à Pandemia (22 itens). Este fator caracteriza tanto o interesse, quanto à disposição dos empreendedores em adaptar suas estratégias de gestão, incluindo a propensão de realização de pesquisas mercadológicas, diversificação da carteira/portfólio de produtos e serviços, promoção de campanhas publicitárias e marketing, e penetração em novos mercados ou ramos de negócio. A disposição dos itens representa a forma de um comportamento propositivo e proativo em termos comerciais frente ao contexto epidemiológico e socioeconômico durante o período pandêmico (incluindo a fase inicial de distanciamento social), que leva em conta os interesses dos empreendedores e as condições de geração de lucro e renda (subsistência), em que se incluem itens, como: "acredito que os períodos de crise podem ser transformados em boas oportunidades de negócio", "tenho procurado oportunidades de negócios associadas a essa pandemia", "estou focado em manter o meu negócio saudável/lucrando", e "desejo transformar as necessidades das pessoas neste período em oportunidades lucrativas".

Fator 2 – Reações Adversas à Pandemia (8 itens). Este fator caracteriza a resposta do empreendedor em relação à pandemia, porém dentro de um caráter restritivo ao negócio e aos colaboradores. É provável que essas respostas não sejam intencionais, porém estão relacionadas aos impactos negativos oriundos da situação mercadológica subjacente, como, por exemplo, a queda de vendas e o fechamento dos pontos comerciais em virtude do distanciamento social. Os itens desse fator explicam um comportamento empreendedor retraído e recessivo, em que se incluem como itens "sinto medo dos impactos deste período de distanciamento social em meus negócios", "acredito na necessidade de cortes ou diminuição temporária de salários no comércio e na indústria", "preocupa-me a baixa de produtividade em meu negócio neste período", e "em minha opinião, este período de isolamento e fechamento do comércio é um exagero".

Em função de sua natureza estrutural, o Fator 2 apresentou associação estatística com as condições socioeconômicas informadas pelos empreendedores investigados [$\chi^2(162) = 299{,}06$; $p = 0{,}000$], o que corrobora a percepção de que os aspectos econômicos e financeiros, especialmente as condições pessoais/familiares dos empreendedores, mantém relação com comportamentos de retração e recessão de mercados. Na Figura 1, apresenta-se

um diagrama representativo dos elementos internos (variáveis não-observadas) e externos (variáveis observadas) na explicação do comportamento empreendedor durante o período inicial da pandemia da COVID-19.

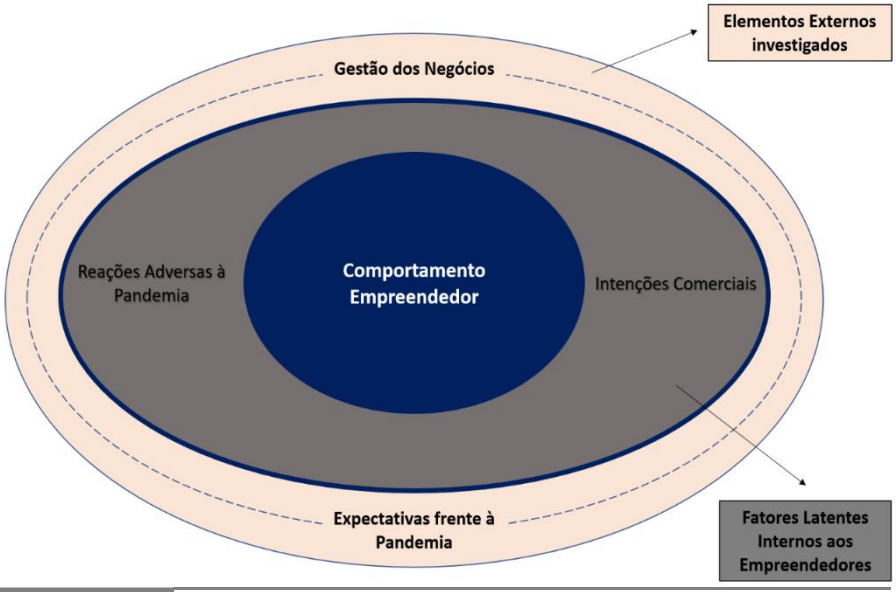

Figura 1

Elementos Internos e Externos na Explicação do Comportamento Empreendedor
Fonte: Autores.

De tal modo, a EEE-DS demonstra uma estrutura empírica coerente e representativa daquele cenário vivenciado, fornecendo uma explicação parcimoniosa para as expectativas empresariais frente ao início da pandemia da COVID-19 em dois fatores distintos, podendo-se explorar e testar suas modulações com outros constructos.

5. Aplicação Prática

Com o objetivo de compreender a funcionalidade dos conhecimentos empíricos, aqui levantados em relação à explicação do comportamento empreendedor no contexto da pandemia, apresenta-se uma ilustração de aplicação da Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS), demonstrando os aspectos práticos e gerenciais.

Neste caso, tem-se a possibilidade de uso de Escalas Psicométricas nos contextos acadêmico-científico e organizacional. O contexto acadêmico-científico, inicialmente, configura-se por circunstâncias em que um pesquisador (estudante de graduação e pós-graduação ou professor) demanda por análises que identifiquem de maneira válida situações comportamentais de empreendedores. Embora a ambiência da EEE-DS é específica para o início da pandemia da COVID-19, os seus itens e a sua concepção investigativa podem ser adaptados para uma situação análoga considerando os diferentes momentos da própria pandemia da COVID-19 ou outros contextos de crise e grande incerteza em decorrência de guerras e pós-guerras, pandemias, epidemias, catástrofes ambientais, entre outros eventos.

Trazendo para a realidade mais recente (entre os anos de 2022 e 2023), a guerra entre a Rússia e a Ucrânia tem trazido implicações em todas as esferas da sociedade, incluindo crise econômica generalizada e mudança nas formas de gestão de negócios, não apenas em nível local, mas globalmente (ver, Santos Neto, 2022). Assim, um pesquisador que enseja investigar sobre expectativas empresariais frente ao contexto de crise (social, educacional, econômica etc.) dentro de uma realidade como uma guerra, por exemplo, necessita de uma base empírica que indique possíveis alternativas teóricas para uma explicação fundamentada do comportamento.

Em termos organizacionais, conhecer o próprio negócio e identificar/reconhecer as próprias expectativas também são essenciais para tomar decisões mais assertivas em contextos complexos e de grande incerteza. Considerando o caso hipotético de uma catástrofe ambiental, que devaste uma região, o restabelecimento das condições de normalidade passa pela implementação de políticas públicas e pelo funcionamento de empreendimentos que proporcionem subsistência à população. Desse modo, um estudo baseado na EEE-DS pode evidenciar a intenção empreendedora em função do contexto e como a reação individual do empreendedor pode influenciar e direcionar as decisões organizacionais que impactam a vida em sociedade.

6. Considerações Finais

Neste capítulo, foram apresentados os aspectos teórico-empíricos e os parâmetros da qualidade psicométrica da Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS), um instrumento inédito no campo do Empreendedorismo e do contexto da Pandemia da COVID-19. Vale ressaltar que a funcionalidade prática e de aplicação efetiva na pesquisa científica da EEE-DS está relacionada principalmente a contextos de crises, como pandemias, catástrofes ambientais e guerras. Em virtude disso, sua universalidade é limitada, porém sua adaptabilidade deve ser incentivada, uma vez que, em termos teórico-empíricos, a EEE-DS é composta por dois fatores que podem ser utilizados como subescalas (que representam dois diferentes constructos), os quais podem ser testados de modo separado a depender das demandas de estudos na área.

Especificamente, sobre os fatores da EEE-DS, o comportamento empreendedor foi explicado pelos fatores "Intenções Comerciais frente à Pandemia" e "Reações Adversas à Pandemia", cuja análise focou-se nas expectativas empresariais e na gestão do negócio. Portanto, a contribuição teórica é subjacente e traduz-se na capacidade do instrumento em explicar o comportamento empreendedor em determinado tipo de situação e contexto. Assim, embora haja uma limitação instrumental da EEE-DS quanto à universalidade teórica e empírica, em termos funcionais, as descobertas contribuem também para a compreensão do comportamento em situações de crises individuais (ver, Stranieri Junior, 2021), pois os pressupostos relacionados às necessidades de subsistência, reações negativas e medos/receios podem emergir a partir de problemas pessoais, sociais e profissionais das mais diversas ordens.

Por fim, cabe destacar que os resultados da EEE-DS também podem ser utilizados para planos de intervenção e orientação empresarial, por consultores e empresas que atuam nesse limiar de suporte ao empreendedor, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), as Associações Comerciais e/ou Industriais, ou as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs). No caso da constatação de necessidade de compreensão do contexto vivenciado pelo empreendedor, o pesquisador, o consultor ou o próprio indivíduo pode tentar identificar as possíveis soluções para problemas que são recorrentemente identificados pela literatura. Além disso, é possível criar programas de treinamento e desenvolvimento, com capacitações específicas para empreendedores, visando à instrução, à modificação ou ao ajuste de comportamentos.

Referências

BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Cengage, 2006.

CARDON, M. S. *et al*. Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. **Journal of Business Venturing**, Amsterdam, v. 28, n. 3, p. 373-396, 2013.

CARMO, N. C.; *et al*. Empreendedorismo social no enfrentamento econômico da COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 316-332, 2021. https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5611

CAVALCANTE, I. C. S. Análise do comércio eletrônico para o empreendedorismo na pandemia da COVID-19. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, 2021.

CHAMBA, L. M. A.; MONTOYA, A. N. C. Evolución en las exportaciones de banano e impacto del desarrollo económico, provincia de El Oro 2011-2020, pre-pandemia, pandemia; aplicando series de tiempo. **Dominio de las Ciencias**, v. 7, n. 3, p. 1558-1577, 2021.

COHEN, R. J.; SWERDLIK, M. E. **Psychological testing and assessment**: an introduction to tests and measurement. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 2017.

FELIPE, I. F. R.; *et al*. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 13, n. 2, p. 211-225, 2021. https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558

GOODELL, J. W. COVID-19 and finance: Agendas for future research. **Finance Research Letters**, v. 25, 101512, 2020. https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101512

HAIR Jr., J. F. *et al*. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2013.

HAYNIE, M.; SHEPHERD, D. A. A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 695-714, 2009. https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2009.00322.x

LIMA, N. C. *et al*. COVID-19 en Brasil: Explorando las Dinámicas Económicas y Sociales. **Espacio Abierto**, v. 29, n. 4, p. 43-69, 2020.

LORENCINI, B. C. Os impeachments de Collor e Dilma e o papel da Constituição na estabilização democrática brasileira. **Revista de Informação Legislativa**, v. 59, n. 234, p. 161-178, abr./jun. 2022.

NASSIF, V. M. J., ARMANDO, E.; LA FALCE, J. L. O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós COVID-19: Há luz no Fim do Túnel. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 1-7, 2020. https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1940

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da Pandemia do COVID-19.

Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020. https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880

NICOLA, M. *et al*. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. **International Journal of Surgery**, v. 78, p. 185-193, 2020. https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018

REBOUÇAS, H. da S. *et al*. Lula e Bolsonaro populistas? A visão de populismo dos jornais Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo em alusão aos dois presidentes brasileiros. **Media & Jornalismo**, v. 22, n. 40, p. 121-140, 2022.

SANTOS, A. Das recentes crises financeiras à crise pandémica qual o valor do trabalho? **Sociologia On Line**, n. 25, p. 11-34, 2021.

SANTOS NETO, A. B. dos. Guerra da Ucrânia: Otan e Rússia como expressão do complexo industrial-militar. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 11, n. 31, p. 18-31, 2022. https://orcid.org/0000-0003-4669-096X

SOUZA, G. H. S. *et al*. Escala de Potencial Empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 324-337, 2017.

STRANIERI JUNIOR, E. J. **Empreender na crise**: as dificuldades de uma microempresa na pandemia de COVID-19. 2021. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2021.

WHO. World Health Organization. **WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020**. [On-line, 2020]. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em 05 jan. 2023.

Resumo

O capítulo apresenta os aspectos teórico-empíricos e os parâmetros da qualidade psicométrica da Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS), um instrumento inédito no campo do Empreendedorismo e do contexto da pandemia da COVID-19. Foi realizado um estudo junto a 313 empreendedores brasileiros durante o início da pandemia da COVID-19 para validar a EEE-DS, cujos procedimentos metodológicos são detalhados na seção 5 deste Capítulo. Por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e do Alfa de Cronbach, foram extraídos dois fatores da EEE-DS. O Fator 1 (Intenções Comerciais frente à Pandemia) representa o interesse e a disposição em modificar estratégias gerenciais, realizar pesquisas de mercado, diversificar o portfólio de produtos/serviços, promover campanhas de marketing e até, por exemplo, entrar em novos ramos de negócios. Por sua vez, o Fator 2 (Reações Adversas à Pandemia) representa respostas restritivas ao negócio ou aos colaboradores, possivelmente não intencionais, relacionadas aos impactos negativos vindos do mercado, como o fechamento do comércio e a diminuição nas vendas. O Capítulo aponta os possíveis impactos que a pandemia da COVID-19 trouxe para empreendedores e como variáveis comportamentais podem determinar a tomada de decisão empresarial.

Leituras Recomendadas

Empreendedorismo: Uma Visão do Processo (Baron; Shane, 2006). Nesse livro, você encontrará um conteúdo compilado de diversos estudos na área de empreendedorismo, trazendo um viés único sobre o processo empreendedor, desde a concepção teórica à implementação de novos negócios, por meio de pesquisas científicas e exemplos práticos. Além disso, o livro fornece subsídio para a compreensão dos modelos teóricos por meio de casos reais, com aplicação de conceitos. Esse livro foi escrito por um dos principais pesquisadores globais na área de empreendedorismo e oportunidade empreendedora, Scott Shane (professor e pesquisador na *Weatherhead School of Management da Case Western Reserve University*), sendo uma obra que atende a objetivos didáticos e de pesquisa em empreendedorismo.

Artigos Sugeridos

Escala de Potencial Empreendedor: Evidências de Validade Fatorial Confirmatória, Estrutura Dimensional e Eficácia Preditiva (Souza *et al.*, 2017). Este artigo traz contribuições para a compreensão do potencial empreendedor, demonstrando os aspectos centrais de um instrumento que mapeia o constructo e apresenta evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e validade de critério (eficácia preditiva). É um artigo modelo para pesquisas de validação de instrumentos psicométricos, especialmente no contexto da psicologia organizacional.

Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation [Mensurando a Paixão Empreendedora: Fundamentação Conceitual e Validação da Escala] (Cardon *et al.*, 2013). Este artigo investiga relações entre o comportamento empreendedor e a paixão. Desenvolvido baseado em uma proposta teórica que pressupõe que empreendedores possuem uma paixão intrínseca pelo seu próprio negócio, o estudo apresenta a construção e validação de uma escala relacionada ao constructo. O estudo contribui contundentemente para o postulado histórico-teórico do empreendedorismo.

Como citar: SOUZA, G. H. S.; JARDIM, A. C. G. de S.; GONÇALVES, R. F.; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. de M. Escala de Expectativas Empresariais frente ao Distanciamento Social (EEE-DS) no início da pandemia da COVID-19: construção e validação de um instrumento. *In*: GONÇALVES, R. F.; SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C. (Orgs.). **Fronteiras em empreendedorismo**: perspectivas teóricas e práticas. Montes Claros: Editora do IFNMG, 2023. pp. 314-329. https://doi.org/10.29327/5312799.1-13

AUTORES

Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

http://lattes.cnpq.br/7249986551617903
E-mail: ana.sa@ifnmg.edu.br

Mestre em Gestão de Instituições Educacionais, pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Especialização em Educação a Distância (IFNMG), Educação e Gestão Ambiental (FAZU), Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas (UFLA). Graduação em Administração de Empresas (FENORD de Teófilo Otoni) e Engenharia de Minas (UFMG). Possui atuação na área de Geociências e Administração de Empresas. Atualmente, é professora do EBTT no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - Campus Teófilo Otoni, com pesquisas abrangendo: empreendedorismo, gestão de negócios e marketing.

Ana Lúcia Vitale Torkomian

http://lattes.cnpq.br/2321084184622795
E-mail: torkomia@ufscar.br

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e mestrado e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). É professora titular no Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, atuando na área de Gestão da Tecnologia e da Inovação como docente permanente do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Foi coordenadora do Núcleo de Extensão UFSCar-Empresa, diretora da Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico FAI.UFSCar e diretora executiva da Agência de Inovação da UFSCar. No Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação atuou como Secretária Adjunta da Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação SETEC/MCTI. Junto ao Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia - FORTEC, participou da Coordenação Nacional, foi eleita coordenadora da região sudeste, diretora e atualmente está no segundo mandato como vice-presidente. Também integra a Comissão de CT&I da AUGM - Associação das Universidades do Grupo de Montevidéu e a Diretoria da ALTEC - Associação Latino-Iberoamericana de Gestão Tecnológica e da Inovação. Recentemente realizou estágio de pós-doutoramento na Universidade Politécnica de Valência, Espanha.

Andréia Pereira Rossetto

http://lattes.cnpq.br/8031624808379180
E-mail: deia.radi@gmail.com

Andréia Pereira Rossetto, graduada em Tecnologia em Marketing em 2009 pela Faculdade Anchieta-SP, graduanda do quinto semestre do curso de Gestão de Negócios e Inovação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Fatec Sebrae. Atuou profissionalmente por vinte anos no mercado bancário e financeiro. Atualmente é empreendedora no ramo de alimentos, na cidade de São Paulo.

Caio Flavio Stettiner

http://lattes.cnpq.br/4039286871898766
E-mail: cstettiner@gmail.com

Graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1991) e Pós-Graduado em Docência do Ensino Superior SP (2008), e Logística das Operações Comerciais (2009) e Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (2013), Doutor em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Fatec Sebrae e Fatec Zona Leste. Leciona no Cursos de Gestão de Negócios e Inovação e Gestão de Recursos Humanos a disciplina de Empreendedorismo e Inovação. Experiência relevante como Empreendedor na área de Comércio Exterior. Ministra Aula como professor convidado nos Curso de MBA Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas - EDUCAÇÃO EXECUTIVA - IDE - FGV/RJ, SENAC, FACULDADE SEBRAE, assim como orienta Monografias nos cursos MBA EAD USP-ESALQ e MBA EAD EACH-USP.

Camila Santos Fabre

http://lattes.cnpq.br/2900588080616052
E-mail: camila.fabre@ifsudestemg.edu.br

Mestre em Administração Pública pela UFJF, graduada em Direito pela Faculdade Doctum Juiz de Fora. Servidora por seis (6) anos no IF Sudeste MG. Atualmente é Analista Judiciária Área Judiciária no Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região.

Chams Maria Kumaira

http://lattes.cnpq.br/8116809045822785
E-mail: chams.kumaira@ufvjm.edu.br

Mestre em Educação/Gestão de Instituições Educacionais (UFVJM). Pós-graduada em Neuropsicopedagogia Clínica e Institucional (Metropolitana), em Gestão de Pequenas e Médias Empresas (UFLA), e em Administração (FAGV/MG). Graduada em Administração, possui 26 anos de docência superior em Administração. Professora Adjunta do Departamento de Administração na UFVJM-Campus do Mucuri. Membro do Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração. Vice Coordenadora do NEGED-Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gestão e Desenvolvimento Regional da UFVJM.

Cristina Lúcia Janini Lopes

http://lattes.cnpq.br/0248145397745375
E-mail: cristina.lopes@ifsuldeminas.edu.br

Possui graduação em Administração pela Universidade São Judas Tadeu, mestrado em Geociências pela UNICAMP e doutorado em Gestão da Tecnologia e inovação pela UFSCar do Programa do Departamento de Engenharia de Produção. Possui 20 anos de experiência em docência. Atualmente é professora de ensino técnico e superior do Instituto Federal do Sul de Minas. Criadora do Clube de Empreendedorismo do IFSULDEMINAS e do Programa IF Mais Empreendedor, versão local. Participou como membro eleita do NAPI - Núcleo de Administração e Planejamento Institucional, Presidente e membro de Colegiados dentre outras. Experiência como coordenadora dos cursos Técnicos de Administração e de Contabilidade. Atuou como Diretora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação substituta do IFSULDEMINAS. Atua nas ações ligadas a Incubadora de Empresas, Rede Maker, Educação Empreendedora, articulação parceria com empresas. Áreas de pesquisa: Educação Empreendedora; Front End da Inovação; Cooperação Universidade-Indústria e Ecossistemas de Empreendedorismo. Atualmente é Coordenadora de Extensão e Assessora de Inovação e Empreendedorismo no IFSULDEMINAS.

Erica Cristina Ferreira

http://lattes.cnpq.br/2819128184023111
E-mail: ericageo@gmail.com

Erica Cristina Ferreira, especialista em formação de professores pelo Instituto Federal São Paulo (IFSP, 2016), bacharela e licenciada em Geografia pela Universidade de São Paulo (USP, 2008). Pedagoga e professora de Geografia da educação básica. É formadora de professores com ênfase na educação para as relações étnico-raciais. Atualmente, é graduanda de Gestão de Negócios e Inovação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Fatec Sebrae.

Gabrielly Costa Cardoso

http://lattes.cnpq.br/3646951660459998
E-mail: gabriellycardoso647@gmail.com

Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão Empreendedora pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - Campus Teófilo Otoni. Bolsista de Apoio Técnico à Inovação junto ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) do IFNMG. Atua com gestão da inovação, tendo interesse em pesquisas relacionadas a empreendedorismo, inovação e propriedade intelectual.

Gustavo Henrique Silva de Souza

http://lattes.cnpq.br/6980582287681329
E-mail: gustavo.souza@ifnmg.edu.br

Professor e Pesquisador do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Diretor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (2020-2024). Avaliador do MEC/INEP. Editor Gerente da Revista Multifaces. Editor Acadêmico do Journal of Education, Society and Behavioural Science. Foi Presidente do Conselho Fiscal da Fundação de Apoio e Desenvolvimento do Ensino Tecnológico (FADETEC) (2018-2022). Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Especialização em Docência na Educação Profissional e Tecnológica e Bacharelado em Administração. Lidera o Grupo de Pesquisa Práticas da Administração Eupsíquica, Bases do Comportamento Organizacional e Medidas Psicométricas, com pesquisas abrangendo: psicometria, gestão de pessoas, psicologia organizacional, empreendedorismo e comportamento empreendedor.

Heila Magali Silva Veiga

http://lattes.cnpq.br/3040432809028012
E-mail: heila.veiga@ufu.br

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, UnB. Professora Associada na Universidade Federal de Uberlândia, UFU. Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFU (2021-2023). Psicóloga pela UnB (1997) e Administradora Pública pela UFU (2017). Desde 2014 participa da ANPEPP (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia) como membro do GT Cultura Organizacional e Saúde no Trabalho. Entre os temas de pesquisa destacam-se: (a) psicologia do empreendedorismo, (b) bem-estar no trabalho e promoção de saúde no ambiente laboral, (c) gestão de pessoas e comportamento organizacional em organizações públicas e privadas e (d) desenvolvimento de medidas.

Horácio Nelson Hastenreiter Filho

http://lattes.cnpq.br/7432976244605513
E-mail: hnhfilho@gmail.com

Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988), especialização em Análise de Sistemas pela UFRJ (1990), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (1998), doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2005) e pós-doutorado na Engenharia Industrial da PUC-RJ. Foi Analista de Sistemas e Gerente de Tecnologia da Informação na Petrobras, superintendente de Tecnologia para a Competitividade da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) do estado da Bahia, coordenador executivo do projeto Parque Tecnológico de Salvador e Gerente da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae-BA. Atuou como consultor de inovação no Banco Mundial e na CNI. Foi diretor da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Atualmente é professor associado e Coordenador de Inovação da UFBA.

Ilírio José Rech

http://lattes.cnpq.br/5540005217517516
E-mail: ilirio.jose@ufg.br

Doutor em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP, Mestre em Contabilidade pela UnB, Graduado Ciências Contábeis pela UFMT. Professor Associado da Universidade Federal de Goiás - UFG e professor permanente do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UFG e do programa de Mestrado e Doutorado da FACIC/UFU. Tem experiência na área de consultoria em atividades agropecuárias. Participa em projetos de avaliação de empresas na equipe da Funape/UFG. Pesquisas nas áreas de avaliação de empresas e de adoção das IFRS aplicadas a empresas rurais.

Jamerson Veigas Queiroz

http://lattes.cnpq.br/0037657888703116
E-mail: jvqjamerson@yahoo.com.br

Pós-doutor na UTFPR no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional. Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC. Graduação em Ciências Econômicas pela UNAMA. Professor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, nos cursos de Graduação e Pós-graduação em Engenharia de Produção. Professor do Programa de pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PPgCTI/UFRN). Pesquisas em economia da energia, gestão da inovação e empreendedorismo.

Jorge Artur Peçanha de Miranda Coelho

http://lattes.cnpq.br/4791933287778887
E-mail: jorge.coelho@famed.ufal.br

Doutor e Mestre em Psicologia Social e Graduado em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Atualmente é Professor Associado da Faculdade de Medicina (FAMED) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Foi consultor da UNESCO e CESPE/UnB; Consultor da Copeve/UFAL (2014-2017) para desenvolvimento e manutenção de Banco de Itens em avaliações educacionais e seleções. Foi parecerista do SATEPSI - Sistema de Avaliação de Teste Psicológicos do Conselho Federal de Psicologia (2012-2016).

Larissa Guimarães Rocha

http://lattes.cnpq.br/3542317592215920
E-mail: larissagrocha_13@hotmail.com

Mestranda em Tecnologia, Ambiente e Sociedade na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Analista e Desenvolvedora de Sistemas pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Engenheira de Petróleo pela Universidade Federal do Espírito Santo. Tem interesse em projetos e pesquisas sobre desenvolvimento de sistemas, gestão da informação e geração de energia.

Luciano de Oliveira Fuscaldi Neves

http://lattes.cnpq.br/8870854850648502
E-mail: luciano.fuscaldi@ifnmg.edu.br

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes, Especialista em Métodos Estatísticos Computacionais pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Metodista Granbery (FMG). Atualmente é professor do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração da Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: Lean seis sigma, produção enxuta, qualidade, kaizen, melhoria contínua, logística e liderança.

Luís Oscar de Araujo Porto Henriques

http://lattes.cnpq.br/8940386443909489
E-mail: luis.porto@ifsudestemg.edu.br

Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), com estágio sanduíche no Instituto Superior Técnico de Lisboa em 2001. Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ) e bacharel em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Atualmente é professor titular do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG).

Marcelo Salles da Silva

http://lattes.cnpq.br/7576914363966200
E-mail: marcelosallesadv@gmail.com

Doutorado em Biotecnologia e Inovação em Saúde - UNIAN. Mestre em Políticas Públicas para Adolescentes em Conflito com a Lei - UNIBAN. Pós-Graduado em Direito Empresarial - USJT. Pós-Graduado em Gestão Educacional - UNISA. Pós-Graduado em Gestão Estratégica do Ensino Superior - UNISA. Graduado em Direito - UMC. Coordenador Adjunto dos Cursos Superiores de Tecnologia - modalidades presencial e a distância da Universidade Santo Amaro (2008-2012). Coordenador do Curso de Direito da Universidade Santo Amaro (2012 - 2018). Professor Tutor da Fundação Getúlio Vargas - FGV Online (2009-2012). Professor visitante da Escola Superior do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (2020- atual). Professor do Curso de Direito da Universidade Anhanguera - Unidade Pirituba (2018 - atual); Professor da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Fatec Sebrae (Aprovado no Edital Público n. 2093/2014 - Concurso Público - CEETEPS - FATEC SEBRAE) - (Aprovado no Edital Público n. 272/2015 - Concurso Público - CEETEPS - FATEC SEBRAE) e Fatec Bragança Paulista (Aprovado no Edital Público n. 141/2020 - Ampliação - CEETEPS - FATEC BRAGANÇA PAULISTA), ministrando disciplinas relacionadas à ciência jurídica. Aprovado no Edital Público n. 60/2021 - Ampliação - CEETEPS - FATEC MOGI MIRIM. Membro do Comitê de Ética em Pesquisas com Animais da Universidade Santo Amaro - CEUA/UNISA (2013-2015). Membro do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Santo Amaro - CEP/UNISA (2017/2018). Membro do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Anhanguera de São Paulo - CEP/UNIAN (2021). Professor visitante dos Programas de Pós-Graduação "lato sensu" da Faculdade de Medicina do ABC (FMABC) e da Escola Superior de Empreendedorismo do Sebrae (ESE). Bolsa Pesquisa & Desenvolvimento (FUNADESP - 2021/2022). Professor Orientador Convidado USP/Esalq (Pecege).

Maria Luiza Firmiano Teixeira

http://lattes.cnpq.br/5140190644564500
E-mail: maria.luiza@ifsudestemg.edu.br

Possui graduação em Direito pela UFJF e Especialização em Processo Civil (associação UNIDERP/ANHANGUERA e Instituto Brasileiro de Direito Processual), em Direito Civil (Anhanguera) e em Accountability, Governabilidade e Governança Pública (Uninter). Mestre em Direito (UERJ), na linha Empresa e Atividades Econômicas. Auditora Interna do IF Sudeste MG. Atualmente é Coordenadora Geral da Unidade de Auditoria Interna do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG).

Maristânia Pereira de Souza

http://lattes.cnpq.br/3759068127760269
E-mail: maristaniapereira71@gmail.com

Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão Empreendedora pelo Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) - Campus Teófilo Otoni. Tem interesse em pesquisas relacionadas a empreendedorismo e gestão de negócios.

Marlone Junger Lima

http://lattes.cnpq.br/6126811756839993
E-mail: marloneestudar@gmail.com

Graduando em Analise e Desenvolvimento de Sistemas pela UNICESUMAR. Pós-Graduado em Gestão de Projetos, Gestão Estratégica de Pessoas pela UNICESUMAR (2021) e Pós-Graduado em Docência no Ensino Superior pela Unidoctum (2023). Bacharel em Administração (2023) pela UNICESUMAR. Graduado em Tecnologia de Gestão Empreendedora pelo IFNMG (2023). Graduado em Tecnologia de Marketing pela UNICESUMAR (2019). Técnico em Administração pelo IFNMG (2017). Técnico Informática pelo CETEC-Top Line (2011). Participou de projetos de pesquisa e extensão em Empreendedorismo, Clima Organizacional, Inovação, Educação 4.0, Robótica, Modelagem 3d pelo IFNMG. Integrante do grupo de pesquisa PAEBCOMP.

Nilton Cesar Lima

http://lattes.cnpq.br/5091784860089845
E-mail: niltoncesar@facic.ufu.br

Pós-doutor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná no Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Sociedade, na linha de pesquisa: Tecnologia e Desenvolvimento, com pesquisa acerca de decisões de investimentos em startups. Doutor e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor associado da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Avaliador do MEC/INEP. Lidera o Grupo de Estudos em Avaliação Econômico-Financeira & Inovações Decisórias, com pesquisas abrangendo: valuation, governança corporativa, business plan e decisões empreendedoras.

Pedro Afonso Cortez

http://lattes.cnpq.br/1867683896433240
E-mail: cor.afonso@gmail.com

Professor Auxiliar na Escola de Medicina e Ciências da Vida da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Professor Adjunto no Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Psicologia Forense da Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). É Editor de Seção no Periódico Psicologia Teoria e Pesquisa (UNB). Parecerista do Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI) do Conselho Federal de Psicologia (CFP). Coliderança do Grupo de Pesquisa DPG - CNPq (Gestão Baseada em Evidências: Instrumentação e Modelagem Micro e Macro Organizacional). Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). Doutor em Psicologia pela Universidade São Francisco (USF) com período sanduíche no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa (ISCTE IUL). Mestre em Psicologia Aplicada pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Especialista em Avaliação Psicológica (CRP 06 Plenária 07/2022) e Psicologia Organizacional e do Trabalho (CRP 06 Plenária 07/2022) pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP). Especialização em Saúde Coletiva pelo Instituto Brasileiro de Formação (IBF). Psicólogo pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Os interesses de investigação abrangem: 1) Gênero, Minorias e Diversidade; 2) Trabalho, Instituições e Violências; 3) Interdisciplinaridade em Saúde Coletiva; 4) Práticas de Saúde Mental Baseadas em Evidências; 5) Fundamentos da Medida e Instrumentação Psicológica. Website: <www.psicometriaparatodos.com>.

Pedro Santos Gosler

http://lattes.cnpq.br/0491847530869947
E-mail: psipedrogosler@gmail.com

Psicólogo clínico graduado pela Universidade Federal de Uberlândia - UFU. Formado em 2022 no curso "TCC para Minorias". Pós-graduando em Terapia do Esquema pelo Instituto Cognitivo. Entre as áreas de atuação destacam-se: 1) Sexualidade e Raça; 2) Terapias contextuais.

Rafael Farias Gonçalves

http://lattes.cnpq.br/3897001880746957
E-mail: rafael.goncalves@ifnmg.edu.br

Doutorando em Administração na Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Administração pela UFBA (2020). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Gama Filho (2010). É Bacharel em Administração pelo IFNMG - Campus Januária (2010). É Professor e Pesquisador no IFNMG - Campus Montes Claros. Foi Coordenador do Escritório de Projetos do IFNMG - Campus Montes Claros. Atuou como Diretor de Gestão de Pessoas do IFNMG entre 2012 e 2020. Foi Coordenador-geral do FORGEP - Fórum de Dirigentes de Gestão de Pessoas, que reúne os Dirigentes de Gestão de Pessoas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Atua em projetos e pesquisas em temas como: gestão de pessoas, empreendedorismo, intraempreendedorismo, ecossistemas de inovação, e inovação em organizações públicas e privadas.

Roberto Padilha Moia

http://lattes.cnpq.br/6605312377270179
E-mail: robertopadilha@uol.com.br

Doutor em Administração pela USCS (2019). Mestre em Educação, Administração e Comunicação pela Universidade São Marcos (2007), Mestre em Administração pela Universidade São Marcos. Pós-graduado em Administração de Comércio Exterior, graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Santana (1993). Coordenador e Professor do Curso de Marketing na Fatec SEBRAE. Atuou também como Professor da FATEC Guarulhos e FATEC Itaquaquecetuba. Atuou como Gestor de Pós-Graduação pela UNISA. Atuou como Gestor de Campus na Estácio Uniradial. Coordenou os cursos tecnológicos em gestão - Uniradial. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Empreendedorismo e Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, vendas, motivação, logística, gestão das pequenas e médias empresas, empreendedorismo e comércio eletrônico.

Sindynara Ferreira

http://lattes.cnpq.br/4597715453676267
E-mail: sindynara.ferreira@ifsuldeminas.edu.br

Técnica em Agropecuária (2001) pela Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes Visconde de Mauá (hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - Campus Inconfidentes). Graduada em Agronomia pela Universidade Federal de Lavras (2006), mestrado (2008) e doutorado (2010) em Agronomia/Fitotecnia pela Universidade Federal de Lavras. Desde 2011 é Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) Campus Inconfidentes. Foi Diretora de Desenvolvimento Educacional do IFSULDEMINAS Campus Inconfidentes de 07/2014 a 05/2018 e Coordenadora de Extensão de 02/2014 a 07/2014. De 05/2012 a 05/2014 foi representante egresso no Conselho Superior do IFSULDEMINAS. De 05/2018 a 07/2022 foi Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e presidente nato da Câmara de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IFSULDEMINAS. De 10/2020 a 07/2022 foi do Conselho Deliberativo da Incubadora de Empresas Mista (INCETEC) do IFSULDEMINAS. De 11/2020 a 09/2021 foi Editora-Chefe da Revista Agrogeoambiental do IFSULDEMINAS.

Tarrara Alves Horsth

http://lattes.cnpq.br/9978696391755763
E-mail: tarrara.horsth@ifnmg.edu.br

Mestre em Administração Pública e especialista em Controladoria e Finanças pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (Unileste-MG). Atualmente é professora do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Tem experiência profissional como professora de cursos superiores e técnicos, analista de contabilidade, coordenadora financeira, compradora e gestora de estoques industriais.

Yuri Bento Marques

http://lattes.cnpq.br/1307057738481189
E-mail: yuri.marques@ifnmg.edu.br

Doutorando em Gestão e Organização do Conhecimento na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e bacharelado em Sistema de Informação pela Universidade Presidente Antônio Carlos. Professor do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). É líder do grupo de pesquisa NSOLUTI. Tem interesse em projetos e pesquisas sobre ontologias, desenvolvimento de sistemas e gestão da informação.

Informe de Revisão por Pares

A proposta de obra referente ao livro "Fronteiras em Empreendedorismo: Perspectivas Teóricas e Empíricas" foi submetida ao Edital IFNMG nº 114/2022, conforme processo nº 23394.001057/2022-69, o qual passou, inicialmente, por avaliação dupla às cegas, sendo aprovado para publicação e lançamento pela Editora do IFNMG. Em seguida, quando os capítulos apresentaram suas versões finais, estes passaram por uma revisão por pares adicional, visando estabelecer os melhores parâmetros de qualidade. Nesse processo de segunda revisão por pares, 2 (dois) capítulos foram excluídos da obra, por não atenderem a todos os critérios definidos para a obra, sendo aceitos 13 capítulos para publicação.

Informe de Financiamento

A presenta obra recebeu financiamento do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), por meio da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI), conforme processo nº 23394.001057/2022-69, em função da aprovação da proposta de obra junto ao Edital IFNMG nº 114/2022, no valor de R$ 8.000,00.

QUER SABER MAIS SOBRE A EDITORA DO IFNMG?

Fique por dentro de nossos títulos, autores e lançamentos.
A Editora do IFNMG está presente em:

www.ifnmg.com.br/editora-ifnmg

1ª impressão Setembro 2023
2ª impressão Novembro 2023

Tipografias Cabin, Didact Gothic, Dosis e Thasadith

Considerado um processo socioeconômico e também comportamental ligado à abertura de novos negócios, o termo empreendedorismo é o axioma central do fenômeno empresarial. O termo se estabeleceu como temática e mais recentemente como subárea do conhecimento, a partir de um compêndio de estudos que adentram diversas vertentes teóricas, tendo sua relevância não apenas para o meio acadêmico, mas para a sociedade e para o mundo empresarial. Em formato de coletânea, este livro tem um propósito claro: apresentar as mais recentes perspectivas teóricas e práticas relacionadas ao Empreendedorismo dentro do contexto brasileiro, relacionadas às linhas temáticas da Educação Empreendedora, do Perfil e Comportamento Empreendedor, do Empreendedorismo de Base Tecnológica, e dos Ecossistemas de Empreendedorismo e Inovação.

9786588 813249

DISPONÍVEL TAMBÉM EM E-BOOK