

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A DEMANDA EMPREENDEDORA E O TRABALHO  
IMATERIAL NA CONSTRUÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO  
“EMPREENDEDOR”**

Tatiana Bittencourt Gouveia

**Porto Alegre, 2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO**

Tatiana Bittencourt Gouveia

**A DEMANDA EMPREENDEDORA E O TRABALHO  
IMATERIAL NA CONSTRUÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO  
“EMPREENDEDOR”**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci

**Porto Alegre, 2006**

*Àqueles pequenos grandes empreendedores.*

## AGRADECIMENTOS

Este é um momento de olhar para trás e recordar de todas aquelas experiências e pessoas que se fizeram importantes e, muitas vezes, imprescindíveis nessa caminhada. É quando eu me sinto realmente grata.

Inicialmente, quero agradecer ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS pela oportunidade. À Profa. Carmem Grisci, minha orientadora, pela paciência, dedicação e bom humor durante esses dois anos. Sou extremamente grata também a Profa. Valmíria Carolina Piccinni, a Profa. Elaine Di Diego Antunes e ao Prof. Henrique Nardi, por terem aceito o convite de participar da minha Banca, e pelas contribuições para o enriquecimento deste trabalho.

Quero aproveitar os agradecimentos acadêmicos, e agradecer publicamente a um dos principais responsáveis pela minha trajetória acadêmica, alguém que anos antes do mestrado me preparou para este momento: meu ex-orientador, Prof. Sérgio Carvalho Benício de Mello. Também não posso deixar de agradecer à pessoa que me abriu as portas da Academia e me recebeu com uma disponibilidade e um carinho imensos: Profa. Maristela Jorge Mélo. Sou grata também a Adriana e Arcanjo pela amizade, pelas brincadeiras e pelos momentos compartilhados. Mesmo distante, todos vocês estão comigo no fim dessa etapa.

A todos os empreendedores pelo tempo disponibilizado e pela boa vontade, sem os quais esta pesquisa não seria possível, agradeço profundamente. Obrigada pelas experiências compartilhadas, pela emoção nos olhos de vocês. Cada conversa foi de um aprendizado indescritível.

É importante agradecer também a todos os meus colegas de mestrado que de alguma forma me ajudaram a entrar em contato com esses empreendedores: Marcelo, Daniel, Giancarlo, Aline, Rejane, Leonardo, Paola e Fátima, serei sempre grata.

Quero agradecer também a Aline, ao Christian, ao Diego, a Fátima, ao Giancarlo, a Jaci, a Jô, a Joysi, a Paola e ao Wagner. A cada um por um motivo diferente, mas também a todos pelo mesmo motivo, por serem minha família, por serem meu porto seguro, por serem minha referência nestes dois anos de mestrado. Tudo teria sido muito mais difícil sem vocês.

A uma pessoa, que ainda que distante, foi uma das minhas principais motivações para a conclusão deste trabalho. Alguém que se mostrou uma verdadeira fonte de carinho e estímulo.

Por último, os agradecimentos mais importantes. À minha mãe e ao meu pai, pelo exemplo de vida, pelo amor, pela confiança, pelo respeito, pelo estímulo e pelo apoio financeiro, sem os quais nada disso teria sido possível. Ao meu pai, mais uma vez, pela revisão desse trabalho, cujas sugestões foram muito bem-vindas. A Lucas pelas nossas discussões acaloradas, nossas discordâncias por implicância, e pela torcida ainda que em segredo. Aos meus avós pelo carinho e pela torcida à distância, tão reconfortante nos momentos difíceis. À minha família, obrigada por fazerem parte da minha vida.

A todos vocês os meus mais sinceros agradecimentos.

*“Não se trata aqui de atingir a verdade social em sua  
objetividade quimérica, mas em sua verdade vivenciada”*  
Jean-Fraçois Chanlat, 1997.

## RESUMO

Um ser glorificado, realizador de grandes feitos e exemplo de sucesso social e profissional. Argumenta-se que os novos cenários do trabalho, e os modos de trabalhar que o dinamizam, forjam um trabalhador que precisa se caracterizar, mais do que nunca, pela busca em ser um empreendedor. As novas configurações do mundo do trabalho refletem, entre outros aspectos, nos modos de inserção no mercado de trabalho, na sua organização, no tipo de relações humanas que se estabelecem, e na forma de se fazer negócios. Nesta pesquisa buscou-se analisar o impacto desta demanda contemporânea, por uma disposição empreendedora e imaterial, na construção da subjetividade de sujeitos empreendedores. Na revisão teórica discute-se o trabalho imaterial e as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. Na discussão sobre o sujeito empreendedor busca-se pensar o que vem a ser o empreendedorismo, assim como, quem é o sujeito empreendedor, analisando as abordagens existentes sobre o tema. Discute-se, em seguida, a realidade do dono do próprio negócio, abordando a lógica econômica em que as organizações capitalistas estão inseridas, pregando pressupostos como sobrevivência, lucratividade e competitividade. Por fim, é realizada uma reflexão sobre a conjunção entre trabalho imaterial e demanda empreendedora na realidade do empreendedor. Esta pesquisa é definida como qualitativa, com delineamento exploratório. O instrumento de coleta utilizado foi a entrevista semi-estruturada enriquecida por narrativas. Ao todo foram pesquisados 12 sujeitos empreendedores dos mais diversos perfis. A análise foi dividida em dois momentos particulares, mas conseqüentes. Num primeiro momento buscou-se fazer uma análise vertical da história de cada sujeito, preservando as particularidades de cada realidade. Num outro momento realizou-se uma análise horizontal das narrativas dos empreendedores pesquisados, com o intuito de mapear as divergências e convergências dos pontos de vista. A análise foi feita à luz do referencial teórico norteador, entretanto, sem se restringir a este, estando aberta a novas categorias e relações emergentes do campo. Os principais tópicos tratados foram: trajetória profissional de cada entrevistado até abrir o seu negócio próprio; as atividades e a rotina destes empreendedores, seus planos para o futuro, os relacionamentos que estabelecem, os conflitos que vivenciam, sentimentos e experiências. O empreendedor demandando pela dinâmica empreendedora e pelo trabalho imaterial se caracteriza por ser um sujeito auto-gestionário, autônomo, auto-controlado, polivalente, super-qualificado, com habilidades inter-pessoais hiper-desenvolvidas, com um senso de responsabilidade internalizado, adaptável e centrado no mercado. Um perfil glamoroso que parece imperativo para quem quer bem viver a vida de empreendedor, ao invés de ser engolido por ela. Entretanto, o impacto desta demanda vai atingir cada empreendedor de uma maneira diferente, tanto que em alguns casos a demanda não é sentida como tal, mas sim, vai ao encontro da natureza de alguns. Em outros casos, a resposta do empreendedor não parece corresponder às exigências da dinâmica empreendedora e do trabalho imaterial, revelando o exercício de atividades estritamente operacionais, baixa qualificação e competência reduzida de gestão. Esses casos, caracterizam um perfil de empreendedor incapaz de corresponder à nova demanda contemporânea, ficando a margem dos holofotes.

**Palavras-chave:** trabalho imaterial, empreendedorismo, subjetividade.

## ABSTRACT

A glorified being, an achiever and a role model of professional and social success. It is argued that new work scenarios, and new work practices that boost them, forge a worker that, more than ever, needs to characterize himself as an entrepreneur. New work configurations are reflected, e.g. on job market insertion novelties, job market organization, the types of human relationships, and on businesses. This research analyzed the impact of the contemporary demand for an immaterial and entrepreneurial attitude on the construction of the subjectivity of entrepreneurs. In the literature review, immaterial work and changes that are currently occurring in the work market are discussed. Discussing the entrepreneur one aims at questioning what entrepreneurship is, and who is the entrepreneur, touching on different approaches to the topic. Afterwards, the reality of business owners is discussed, through an economic logic, in which capitalist organizations are inserted and which posit profitability and competitiveness as basic to survival. Finally, a reflection on the impact of immaterial work and entrepreneurial demand on the entrepreneurial reality is presented. The research is qualitative in nature and has an exploratory character. The field instrument used consisted of a semi-structured interview script enriched with narratives. Twelve entrepreneurs with various profiles were interviewed. The analysis was divided in two particular, yet consecutive, moments. In a first moment the focus was on a vertical analysis of each subject history, preserving the particularities of each reality. In a second moment, a horizontal analysis of the entrepreneurs' narratives was conducted. The aim was to map divergences and convergences of points-of-view. The analysis was guided, without being limited by, the theoretical framework. It was open to categories and relationships emerging from the field research. The main approached topics were: the professional trajectory of the interviewees until the opening of their businesses; their activities and the routines, their plans for the future, the relationships established by them, their conflicts, experiences and feelings. The subject demanded by the entrepreneurial activity and by the immaterial work is a self-managed, autonomous, self-controlled, polyvalent, highly qualified being, with hyper-developed inter-personal skills, and with an internal sense of responsibility, adaptable and market centered. A glamorous profile that seems imperative to those who want to enjoy the entrepreneurial lifestyle, instead of being dragged by it. However, the impacts of this demand hit each entrepreneur differently: some do not feel the demand at all, part of their nature, whereas others do not seem to respond to the requirements of this dynamics, entrepreneurial and immaterial. In the latter situation, one detects strictly operational activities, low qualification, and reduced management competence. This characterizes the profile of an entrepreneur who is incapable of correspond to the new contemporary demand, sitting away from the spotlights.

**Words-Key:** immaterial work, entrepreneurship, subjectivity.



## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1- Identificação dos entrevistados .....                            | 47  |
| Quadro 2 - Perfil dos sujeitos empreendedores pesquisados.....             | 48  |
| Quadro 3 – Trajetórias Profissionais .....                                 | 113 |
| Quadro 4 – Trajetórias Profissionais .....                                 | 115 |
| Quadro 5 – Cotidiano de trabalho .....                                     | 120 |
| Quadro 6 – Conhecimentos e Habilidades Necessárias.....                    | 121 |
| Quadro 7 – Vantagens e desvantagens em ser o dono do próprio negócio ..... | 124 |
| Quadro 8 - Relacionamentos .....   | 128 |
| Quadro 9 – Planos para o futuro .....                                      | 134 |
| Quadro 10 – Construindo e Identificando o conceito de Empreendedor .....   | 136 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>12</b> |
| 1.1. PROBLEMATIZAÇÃO .....  | 13        |
| 1.2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....   | 19        |
| 1.3. OBJETIVOS .....  | 21        |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>22</b> |
| 2.1. SUBJETIVIDADE .....  | 23        |
| 2.2. O TRABALHO E O TRABALHO IMATERIAL .....                                    | 26        |
| 2.3. O EMPREENDEDORISMO E O SUJEITO EMPREENDEDOR .....                          | 30        |
| 2.4. A DINÂMICA DO NEGÓCIO PRÓPRIO .....  | 36        |
| 2.5. TRABALHO IMATERIAL E EMPREENDEDORISMO NA REALIDADE DO<br>EMPREENDEDOR..... | 40        |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                                     | <b>46</b> |
| 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....  | 46        |
| 3.2. SUJEITOS DA PESQUISA .....   | 47        |
| 3.3. COLETA DE DADOS .....  | 49        |
| 3.3.1. Instrumento de coleta de dados .....                                     | 50        |
| 3.4. PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS.....  | 50        |
| 3.4.1. Procedimento para a análise vertical das entrevistas narrativas .....    | 51        |
| 3.4.2. Procedimento para a análise horizontal das entrevistas narrativas.....   | 53        |
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>54</b> |
| 4.1. ANÁLISE VERTICAL DAS NARRATIVAS DOS EMPREENDEDORES .....                   | 54        |
| 4.1.1. “ <i>Eu me considero um empreendedor modesto</i> ” .....                 | 54        |
| 4.1.2. “ <i>Sempre fui mais da área prática</i> ” .....                         | 60        |
| 4.1.3. “ <i>Eu sou uma pessoa que faz acontecer</i> ” .....                     | 65        |
| 4.1.4. “ <i>Hoje, no Brasil, é mais vantagem tu ser empregado</i> ” .....       | 72        |
| 4.1.5. “ <i>Se eu soubesse que ia ser assim, não teria feito</i> ” .....        | 76        |
| 4.1.6. “ <i>Quem não tem um sonho não vai à frente</i> ” .....                  | 80        |
| 4.1.7. “ <i>Eu tenho uma veia para empreendedor</i> ” .....                     | 85        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 4.1.8.    | <i>“Infelizmente vou ter que ser administradora e não farmacêutica”</i>    | 89         |
| 4.1.9.    | <i>“Eu trabalho mais do que eu preciso e ganho menos do que eu mereço”</i> | 93         |
| 4.1.10.   | <i>“Eu sempre tive vontade de ser dona de alguma coisa”</i>                | 97         |
| 4.1.11.   | <i>“Eu tenho o espírito empreendedor, eu não tenho medo de ousar”</i>      | 103        |
| 4.1.12.   | <i>“Não me considero uma empreendedora, apenas uma lojista”</i>            | 108        |
| 4.2.      | <b>ANÁLISE HORIZONTAL DAS ENTREVISTAS DOS EMPREENDEDORES</b>               | 112        |
| 4.2.1.    | Trajetórias profissionais e a abertura dos negócios próprios               | 112        |
| 4.2.2.    | Cotidiano de Trabalho  | 116        |
| 4.2.3.    | Relacionamentos vivenciados pelos empreendedores                           | 124        |
| 4.2.4.    | Outros elementos constituintes   | 128        |
| 4.2.5.    | Planos para o futuro   | 132        |
| 4.2.6.    | Discussão do conceito de empreendedor, sob a óptica dos empreendedores     | 135        |
| <b>5.</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>137</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>  | <b>144</b> |
|           | <b>ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO</b>                                    | <b>151</b> |
|           | <b>ANEXO B – MODELO DE ENTREVISTA</b>                                      | <b>152</b> |

## **1. INTRODUÇÃO**

Esta Introdução será iniciada com o desenvolvimento da problematização do tema e a definição da pergunta de pesquisa. Num segundo momento, serão discutidas a justificativa e a relevância da temática e do presente estudo. Finalizando a Introdução serão especificados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

O Capítulo 2 expõe e discute os principais conceitos norteadores do trabalho, assim como, as possíveis inter-relações entre eles. Em seguida, no Capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. No Capítulo 4 é realizada a análise das narrativas dos sujeitos pesquisados, análise esta que está dividida em dois momentos: análise vertical, individual das entrevistas, e análise horizontal, comparativa das narrativas. Como fechamento, no Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais com base na pergunta de partida, assim como, sugestões para futuras pesquisas e as limitações do estudo.

Em seguida, são apresentadas as referências bibliográficas e, por fim, estão os anexos com os modelos do questionário e do roteiro de entrevista.

## 1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

*Importa, portanto, vislumbrar “o homem que já não é mais, e o novo que advém”.*

João Neto, 2000.

O mundo do trabalho vem sofrendo transformações profundas, ao mesmo tempo em que mantém antigas estruturas e práticas. As atuais ordenações apontam para um desgaste em concepções até então tidas como soberanas. Estas novas ordenações se refletem tanto no mercado de trabalho como na natureza do trabalho: o já considerado “antigo” modelo de produção taylorista-fordista, a concepção do trabalhador como um apêndice da máquina, a visão de longo prazo, o “fazer carreira” numa mesma empresa, a segurança e o *status* proporcionados pelo emprego assalariado, não mais alicerçam as demandas de uma realidade que se apresenta imprevisível, autônoma e imaterial.

Num passado recente da história do trabalho relacionava-se diretamente o destino dos trabalhadores ao destino da relação salarial (COCCO, 2001; GOLDFINGER, 2001; FERREIRA, 1999). Dolabela (1999, p.93) é incisivo em caracterizar o século passado como “um século em que não se imaginou outra relação de trabalho que não fosse a do emprego”. É possível identificar-se, ainda nos dias atuais, evidências fortes da íntima associação entre trabalho e emprego, o que acaba levantando discussões sobre o fim do emprego (RIFKIN, 1995) e da centralidade do trabalho na sociedade contemporânea (ANTUNES, 2003). Para Hirata (1998), este posicionamento revela uma confusão entre diminuição do emprego e diminuição do trabalho.

O mercado de trabalho brasileiro, a exemplo de outros, tende a se caracterizar pelo aumento nas taxas de desemprego, pela flexibilização e precarização das relações de trabalho e pelo aumento da informalidade. Os trabalhadores inseridos neste cenário, não tendo mais a grande empresa industrial para suprir sua demanda por empregos, por vezes, buscam como alternativa para a sobrevivência o trabalho autônomo ou o negócio próprio. Instala-se, a partir

daí, uma nova regra a apontar para a máxima “cada um por si”, numa perspectiva que impõe ao sujeito a responsabilidade por sua empregabilidade.

Alguns autores anunciam o fim dos empregos e o estímulo à carreira por conta própria (RIFKIN, 1995; AMHERDT, 1999), realidade esta que reforça a responsabilidade do trabalhador em administrar as transições em sua carreira e em sua vida. Sendo assim, pode-se supor que o trabalho, no sentido de trabalho assalariado, de fato reconfigura-se em outras possibilidades tais como exemplifica o empreendedorismo.

Pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2005), no ano de 2004 em países de todas as partes do mundo, revelou que o Brasil apresenta níveis de ação empreendedora (13,5%) superiores a média internacional (9,3%). No Relatório Nacional referente ao empreendedorismo no Brasil, o GEM estima que haja 15 milhões de “empreendedores” no país. Os dados apontam à necessidade como motivadora para a abertura de 46% dos novos negócios. Entende-se como “necessidade” a ausência de “opções melhores de trabalho” para aqueles trabalhadores que se encontram desempregados e que não possuem uma fonte de rendimentos para garantir sua sobrevivência.

Estes 15 milhões de “empreendedores” são, em sua maioria, pequenos “empreendedores” responsáveis pela abertura das micro e pequenas empresas. Segundo relatório do SEBRAE (2004, p. 11), “em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial”.

Este contexto revela um mercado de trabalho cada vez mais incerto, inseguro, individualista e exigente. Nesta realidade, propaga-se um discurso que estimula um padrão de comportamento autônomo e empreendedor como solução fundamental para as demandas e problemas do mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que considera o “empreendedor” o protótipo do “novo” profissional. Este “empreendedor” passa a ser o empresário de si mesmo e o único responsável pela sua trajetória profissional (SILVA, 2003).

Em paralelo com as transformações no mercado de trabalho, surgem mudanças significativas na natureza do trabalho e, conseqüentemente, nas competências exigidas dos trabalhadores inseridos nesse contexto. Observa-se a emergência de atividades que requerem “autonomia, iniciativa, responsabilidade, comunicação ou intercompreensão” (HIRATA, 1998, p. 48).

O “novo” modelo de produção baseado num trabalho tido como imaterial se reflete nas práticas de gestão, na forma como as pessoas se relacionam com o seu trabalho e entre si, impactando também na vida fora do trabalho. O trabalho imaterial é caracterizado pelo estabelecimento de uma relação particular entre produção e consumo, que prima por fatores estratégicos como informação, imagens, necessidades, valores e serviços (LAZZARATO, NEGRI, 2001).

Em parte, esta mudança deve-se ao surgimento de uma nova estrutura social marcada pelo *informacionismo* onde a fonte da produção está na geração de conhecimento, no processamento de informações e da comunicação de símbolos (CASTELLS, 1999). A transição do modelo fordista para o modelo pós-fordista acarreta um redirecionamento da demanda por novas tecnologias gerenciais, onde o papel desempenhado pelo indivíduo sofre uma mudança drástica (COCCO, 2000; LAZZARATO & NEGRI, 2001; PELBART, 2003).

Neste contexto complexo e imaterial, de simples recursos, homens e mulheres passam a ser considerados atores principais na construção e funcionamento da nova realidade organizacional. Não só seus corpos são postos a trabalhar, mas, principalmente, suas mentes e emoções. Esta mudança na natureza do trabalho reflete em um novo modelo de gestão onde não apenas a vida profissional, mas também, a vida pessoal e familiar, encontram-se atrelados à idéia de rentabilizações (PELBART, 2003; LAZZARATO & NEGRI, 2001; COCCO, 2000; CASTELLS, 1999).

Esta realidade imaterial parece se fazer presente, de certa forma, na condição de dono do próprio negócio, assim como, no discurso empreendedor: o papel central do sujeito diante do processo de trabalho; a demanda por autonomia, iniciativa, criatividade; a necessidade de um posicionamento ativo e consciente na tomada de decisão.

O GEM afirma no seu Relatório que os brasileiros têm como característica inerente o empreendedorismo. Entendendo-se este “no sentido de montar um negócio próprio, que exige coragem, ousadia, criatividade”.

Diante dessa afirmação questiona-se: serão estas características realmente próprias a estes 15 milhões de empreendedores brasileiros? Afinal, o que é ser “empreendedor”?

Uma consulta ao verbete **empreendedor** em três dos principais dicionários da língua portuguesa<sup>1</sup> resultou o seguinte: “*aquele que empreende; que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum; aquele que toma a seu cargo uma empresa; ativo,*

---

<sup>1</sup> Houaiss, Michaelis, Dicionário Universal da Língua Portuguesa.

*arrojado; diligente, laborioso*". Já o verbo **empreender**, por sua vez, apresenta a seguinte definição: "*decidir realizar (tarefa difícil e trabalhosa); tentar; pôr em execução; realizar; resolver-se a praticar (algo laborioso e difícil); delinear; fazer; experimentar*".

É importante observar que tais definições apresentam a palavra "empreendedor" como substantivo ou como adjetivo. O empreendedor, no sentido substantivo da palavra, é aquele sujeito que empreende, que realiza, que faz coisas. O "empreendedor-adjetivo" tem características e ações bem particulares, é ativo e arrojado, e empreende e realiza coisas "*fora do comum*".

O empreendedor pesquisado pelo GEM é o "empreendedor-substantivo". Os Relatórios do GEM não buscam classificar estes sujeitos segundo características e comportamentos típicos. É a soma de "empreendedores-substantivo" que permite classificar o Brasil como um dos países com maior índice de empreendedorismo do mundo.

Entretanto, independente de ser um "empreendedor-adjetivo" ou um "empreendedor-substantivo", ou de ser empregado ou dono do próprio negócio, o fato é que o atual mercado de trabalho juntamente com as transformações na natureza do trabalho demandam do trabalhador em geral um comportamento autônomo e criativo, considerado típico de "empreendedores-adjetivos". Surge assim, uma explosão de estímulos por uma dinâmica empreendedora que exige um sujeito sério, responsável, "naturalmente" motivado e centrado em sua vida profissional.

Uma outra discussão que se faz presente ao se estudar o empreendedor diz do seu status, se é empregado ou dono do próprio negócio. Em alguns casos utiliza-se o termo independente da condição do sujeito, denominando aquele empreendedor que é empregado como "intra-empreendedor". Uma outra perspectiva se refere ao empreendedor como sinônimo daquele que tem a própria empresa.

Para esta pesquisa, a questão central para a definição de quem é o sujeito empreendedor é o fato de que cabe a este fazer o seu próprio negócio acontecer, ou seja, o empreendedor é aquele que tem um negócio próprio. Optou-se por este enfoque por acreditar que a condição de dono melhor caracteriza a dinâmica empreendedora e tende a convergir de forma mais intensa em direção ao desenvolvimento de um trabalho tido como imaterial.

Fica então a pergunta: até que ponto o perfil de empreendedor atualmente cultuado corresponde ao perfil da maior parte daqueles que empreendem, ou seja, daqueles que de fato criam e gerenciam os seus próprios negócios?



Mesmo imersos nesta lógica econômica e empresarial que enaltece a produtividade, lucratividade e sobrevivência no mercado, nem todos os “empreendedores” parecem incorporar as atitudes, conhecimentos e comportamentos necessários para serem considerados empreendedores “ideais”.

Glorificado, representando a figura de super-herói, realizador de grandes feitos e exemplo de sucesso social e profissional, personagem este facilmente encontrado na literatura *pop-management*, este indivíduo acaba por ilustrar um paradoxo, “acorrentado à luta pela sobrevivência e aos padrões do sucesso, ele está impossibilitado de individuar-se e de constituir-se como sujeito atuante na sociedade em que vive” (WOOD Jr. & PAES, 2001).

Mas, na prática, como esses sujeitos entendem e dão significado a sua realidade?

Para Dolabela (1999, p. 93) na “era do paradigma empreendedor” um dos principais desafios que se coloca à sociedade contemporânea diz respeito à visão que ela tem do mundo, e de que forma a dinâmica empreendedora a modifica. Observa-se que o empreendedorismo está imbuído de uma dinâmica cujas conseqüências se refletem na organização do trabalho, no tipo de relações pessoais e profissionais que são estabelecidas, na “forma de se fazer negócios” e na vivência do empreendedor enquanto sujeito.

Nesta onda de transformações, os modos de subjetivação ou de construção de estilos de vida ou de modos de existência destes sujeitos reconfiguram-se. Entende-se por subjetividade esses modos de viver ou de existir que refletem a maneira como o sujeito sente, percebe, imagina, compreende, faz, trabalha, se submete, resiste, etc. Estes modos de viver são resultantes das combinações históricas, políticas, sociais e culturais das quais faz parte.

Esta realidade traz à tona a preocupação com os sujeitos envolvidos e com a sociedade da qual fazem parte. Outras questões que se colocam são: o que é ser empreendedor para estes sujeitos? Quais são as conseqüências do empreendimento próprio na vida destes empreendedores?

Existem várias maneiras de se repensar as subjetividades contemporâneas. Esta pesquisa busca através de duas dimensões de análise – o mercado de trabalho e a natureza do trabalho – melhor compreender as transformações do mundo do trabalho e seus impactos sobre os modos de existir e de viver dos sujeitos inseridos na realidade empreendedora. A análise do mercado de trabalho será focada essencialmente no fenômeno do empreendedorismo, enquanto a natureza do trabalho será discutida à luz do trabalho imaterial. Buscou-se esta abordagem por considerar, assim como o faz Hirata (1998, p. 41), que “existe

uma complementariedade necessária entre uma teoria dos mercados de trabalho, uma teoria correlativa dos processos do trabalho e uma teoria que conta a subjetividade dos participantes desses processos”.

No decorrer do presente estudo tratar-se-á do trabalho imaterial, do empreendedorismo e da subjetividade, e de suas inter-relações. Permeando essa discussão acredita-se ser imprescindível um repensar sobre a figura do empreendedor. Para esta pesquisa o empreendedorismo será abordado enquanto fenômeno psico-social, e o empreendedor será compreendido como resultado de interações sociais e individuais.

De tal problematização emerge a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais as implicações da demanda contemporânea do mundo do trabalho, por uma disposição empreendedora e imaterial, na construção da subjetividade de sujeitos empreendedores?”

## 1.2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Segundo Chanlat (2000, p. 10), “no momento em que tudo o que é associado à vida econômica, ou à empresa ou à gestão dos negócios triunfa em torno de nós, não nos parece inútil refletir o que isto significa para nossas sociedades, nossas empresas e nós mesmos”. Inserida nessa realidade, a explosão de um discurso que estimula um padrão de comportamento autônomo e empreendedor traz à tona a preocupação com os sujeitos envolvidos e com a sociedade da qual fazem parte.

Nesse sentido, a partir do momento em que o mundo do trabalho se reinventa, reinventa-se também um novo perfil de trabalhador. A compreensão de como se dá a produção de subjetividade passa a ser necessária para entender os impactos e as conseqüências individuais e sociais da transformação do mundo do trabalho. A indissociação sujeito /mundo é inerente na produção de subjetividade (DELEUZE e GUATARRI, 1992), e permite compreendê-la como coletiva, histórica e social, num movimento que brota do embricamento do sujeito com o contexto em que está inserido.

Entende-se, portanto, que estudar trabalho e subjetividade conjuntamente significa “analisar o sujeito trabalhador, definido a partir das vivências e experiências adquiridas no mundo do trabalho”. Sendo assim, “estudos contemporâneos que enfatizam a experiência no cotidiano de trabalho (...) pressionam no sentido de um redirecionamento na noção de trabalho, ampliando-o do seu enfoque eminentemente técnico e econômico para o sujeito que trabalha” (NARDI, TITTONI E BERNARDES, 1997, p. 242-243).

Considerando a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea, a tentativa de buscar entender a (re)construção do sujeito empreendedor através do seu cotidiano e das suas vivências no trabalho justifica-se pela crença de que “o trabalho situa-se como espaço no qual se interseccionam dimensões da cultura e da vida “fora” dos locais de trabalho juntamente com elementos da própria organização laboral” (idem).

Os trabalhos voltados ao estudo do empreendedorismo têm elegido como enfoques primordiais de pesquisa a questão da importância econômica do fenômeno através das suas

práticas inovadoras (SCHUMPETER, 1982; DRUCKER, 1987), o estilo empreendedor como característica de empresas bem sucedidas (DUTRA, 2004; ZILBER ET AL, 2003; VIDAL & FILHO, 2003; DUTRA & PREVIDELLI, 2003; LUMPKIN e DESS, 1996), as características e o perfil do empreendedor (SHAPERO, 1975; MCCLELLAND, 1961); o ensino do empreendedorismo (RAMOS & FERREIRA, 2004; FERREIRA & MATTOS, 2003; OLIVEIRA, FLEIG & ANTONIALI, 2003); órgãos de apoio e oferta de micro crédito aos empreendedores (ANDREASSI, 2003).

Entende-se que o fenômeno empreendedor está inserido num contexto marcado pela lógica econômica e caracterizado pela formação de uma sociedade *managerial*. Isso reflete na forma como este fenômeno é estudado, assim como, na construção da subjetividade do sujeito empreendedor. Fillion (2000) alerta que a insistência na utilização das mesmas ferramentas de análise origina uma repetição de resultados.

No caso particular do contexto brasileiro, marcado por mudanças profundas no mercado de trabalho e na organização do trabalho, cabe agregar novos enfoques à discussão sobre o empreendedorismo. Talvez mais do que um empreendedor “nato”, o empreendedor brasileiro acabe empreendendo por necessidade. Seus empreendimentos não têm refletido em geral uma inovação propriamente dita, mas a busca por uma atividade que lhe garanta a sobrevivência.

Para Chanlat (2000, p. 27),

Todo o conhecimento sobre o social, qualquer que seja sua natureza ou origem, é de fato apropriado (...) pelo grupo a que ele é destinado. (...) Fazendo parte do mundo social que estudamos, criamos a sociedade tanto quanto ela nos criou, e as análises que fazemos contribuem igualmente para sua transformação.

A seguir serão definidos os objetivos geral e específicos da presente pesquisa.

### 1.3. OBJETIVOS

A partir da problematização exposta anteriormente e diante da elaboração da pergunta de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos:

#### **Geral:**

- \* Analisar as implicações da demanda contemporânea do mundo do trabalho, por uma disposição empreendedora e imaterial, na construção da subjetividade de sujeitos empreendedores.

#### **Específicos:**

1. Discutir o conceito de empreendedor a partir do ponto de vista de sujeitos empreendedores;
2. Identificar e analisar trajetórias profissionais individuais de sujeitos empreendedores;
3. Descrever e analisar o cotidiano de trabalho de sujeitos empreendedores à luz do trabalho imaterial;
4. Analisar os relacionamentos que permeiam a realidade dos sujeitos empreendedores;
5. Identificar outros elementos que concorrem para a produção de subjetividade de sujeitos empreendedores.

Após a conclusão da definição do problema e dos objetivos, assim como, a exposição da relevância da pesquisa, será apresentado, no próximo capítulo, o referencial teórico norteador.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo principal da elaboração desta revisão da teoria é desenvolver discussões baseadas em argumentos propostos pela literatura, definindo conceitos-chaves e repensando suas inter-relações.

Inicialmente a definição dos conceitos e dos temas a serem discutidos foi norteadada pela problematização e pelos objetivos da pesquisa. Entretanto, durante o processo de coleta e análise das narrativas, outros tópicos emergiram e outras possíveis relações entre conceitos se apresentaram, demandando assim, a ampliação da abordagem pensada antes da vivência empírica proporcionada pela ida a campo. Desta forma, ressalta-se a natureza de mão dupla na construção da revisão da literatura e da análise das narrativas dos empreendedores.

Para a realização da presente pesquisa buscou-se abarcar, principalmente, três categorias de análise: trabalho imaterial, empreendedorismo e subjetividade. Inicialmente será apresentada uma discussão sobre a subjetividade onde se esclarece o conceito a ser adotado, e depois realiza-se um breve levantamento sobre os estudos que tratam da construção da subjetividade dos trabalhadores dentro das organizações. Na apresentação do trabalho imaterial discute-se as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e a passagem do modelo taylorista-fordista ao trabalho imaterial. Na discussão sobre o empreendedorismo e o sujeito empreendedor busca-se pensar o que vem a ser o empreendedorismo, assim como, identificar as perspectivas que intentam definir quem é o sujeito empreendedor, para, em seguida, analisar as abordagens existentes sobre o tema.

O principal tópico que emergiu durante o processo de análise foi o que diz respeito ao negócio, seu ramo e sua natureza; a administração e a natureza das atividades (estratégica, tática e operacional); e a lógica econômica em que as organizações capitalistas estão inseridas, pregando pressupostos como sobrevivência, lucratividade e competitividade. Ainda neste tópico busca-se levantar um contraponto sobre a hegemonia do mercado. Por fim, é realizada uma reflexão sobre a demanda imaterial e empreendedora na realidade do dono do próprio negócio.

## 2.1. SUBJETIVIDADE

*Somos o que pensamos,  
O que sentimos,  
O que sonhamos.  
Interagindo...  
Seres humanos.*

Rafael Vechio.

A busca pela definição do que vem a ser subjetividade implica viajar pelas concepções de diferentes autores, identificando os seus pontos em comum e distinguindo interpretações destoantes. Palavra muito presente no dia-a-dia, a subjetividade possui uma compreensão do senso-comum que por vezes a toma como antônimo de objetividade, e sinônimo de emocional, que precisa ser revisitada.

Foi à margem do senso comum que buscamos problematizar o conceito de subjetividade. Para Pelbart (2000) é preciso ter claro que a subjetividade não é algo abstrato, sem sentido prático, ela diz respeito às maneiras de sentir, de perceber, de imaginar, de fazer, de habitar, de vestir, de embelezar, enfim, falar de subjetividade é falar das formas de vida.

Em sintonia com este conceito, Berlin (2002, p. 49) afirma que

O modo como os homens vivem, pensam, sentem, falam uns com os outros, as roupas que usam, as canções que cantam, os deuses que cultuam, os alimentos que comem, os pressupostos, os costumes, os hábitos que lhes são intrínsecos – é isso que cria as comunidades cada uma com o seu próprio “estilo de vida”.

De acordo com Guattari (1992), a construção da subjetividade está alinhada com a idéia de que o sujeito é historicamente constituído, portanto, sua construção está vinculada ao contexto social, cultural, econômico e político em que ele está inserido. Sendo assim, a subjetividade não é universal, atemporal ou natural. Para o autor, não só a dimensão cognitiva é formulada no meio social, mas também as dimensões volitivas, afetivas, perceptivas – entre tantas outras – da subjetividade encontram-se modeladas neste contexto (GUATTARI, 1992; 1986).

Corroborando com esta visão Berlin (2002, p. 111) acredita que “as convicções dos homens na esfera da conduta são parte de sua concepção de si mesmos e dos outros como seres humanos; e essa concepção, por sua vez, consciente ou não, é intrínseca à sua visão do mundo”. Isso permite considerar que a questão da subjetividade traz consigo a questão da

objetividade do mundo, não sinalizando oposição, mas continuidade e interdependência, visto que uma constitui a outra, uma necessita da outra.

Por ser social, coletiva e histórica, relacionando-se com o mundo que a gera, “apresentando continuidades entre o fora e o dentro, numa operação de dobramento, de onde se depreende que a subjetividade se constitui, nem fora, nem dentro, nem no sujeito, nem no mundo, mas justamente *entre*” (GRISCI, 2001, p. 3). Sendo assim, para compreender a construção da subjetividade é preciso romper com dicotomias que dissociam o individual e o social, o interior e o exterior, o objetivo e o subjetivo, o sujeito psíquico e o sujeito social.

Ao analisar algumas contribuições de Deleuze sobre o estudo dos modos de subjetivação contemporâneos, Neto (2000) ressalta os dois vetores definidos pelo autor que estão relacionados à indissociabilidade entre a produção de subjetividade e o social, seriam eles: os **processos hegemônicos** e os **processos contra-hegemônicos** de produção de subjetividade. Os primeiros dizem respeito a um perfil de subjetividade que está em sintonia com o projeto social dominante, onde o consumo de bens materiais ou culturais almeja ao “bem-estar feliz”. Os processos contra-hegemônicos, por outro lado, seriam exatamente os processos de resistência contra esse “projeto social dominante”, criariam, por sua vez, novidades tanto em âmbito individual quanto coletivo. Desta forma, seriam caracterizados pela singularidade e predestinados à não se perpetuarem. Tanto o processo hegemônico quanto o contra-hegemônico podem ser experimentados por cada indivíduo em momentos diferentes.

Esta complexa relação levanta uma importante discussão sobre os modos e processos de subjetivação. Modos podem ser conceituados como um regime de verdades que legitimam um código moral e de regras predominantemente aos quais os sujeitos se vêem obrigados a cumprir. Enquanto processos podem ser compreendidos como a forma como o indivíduo se relaciona com regimes de verdades que produzem formas de ser e existir em cada contexto espaço-temporal (FOUCAULT, 1995).

Focando a discussão da subjetividade no mundo do trabalho, em especial, observa-se que a subjetividade do trabalhador tem sido relacionada com formas de dominação e exploração por parte das organizações. Não é de hoje que estudos buscam compreender de que forma a subjetividade do trabalhador é construída e influenciada pelo contexto organizacional (SILVA, 2003; GRISCI, 2001; FARIA & MENEGHETTI, 2001; CORRÊA & TEIXEIRA, 2000; ENRIQUEZ, 1997; TRAGTENBERG, 1989; PÀGES, 1987).



Alguns autores apontam a área de Recursos Humanos (RH) como o principal veículo para exercer controle sobre a subjetividade dos funcionários. Segundo Tragtenberg (1989), as “relações humanas” têm como princípio básico agir sobre indivíduos e grupos para provocar neles as atitudes que convêm à empresa. Corroborando com esta perspectiva Pàges (*et al*, 1987) afirma que as políticas de RH não são apenas procedimentos e técnicas, mas também o fundamento de uma produção ideológica, pois os dispositivos operacionais, ao mesmo tempo em que fazem os funcionários interiorizarem certas condutas, fazem os mesmos interiorizarem os princípios que os legitimam.

No final dos anos 80, Tragtenberg (1989) já identificava as “novas” tendências de participação, diálogo, aprendizado, etc, como mais um recurso para conseguir maior produtividade da mão-de-obra e estimular o conformismo. Em paralelo Krausz (1991) afirmava que cada vez mais as organizações reconheciam as vantagens da participação e do envolvimento das pessoas como forma de se alcançar ganhos de produtividade. Estas tendências, que aparentemente desenvolvem a autonomia do indivíduo na realização das atividades, demandam formas diferenciadas de entendimento, interpretação, desenvolvimento e resposta às atividades do trabalho (ATHAYDE, 1999), em acordo com a noção de trabalho imaterial.

Em pesquisa sobre os processos de gestão e a conformação da subjetividade do trabalhador, Corrêa e Teixeira (2000) concluem que o sistema de gestão pesquisado era inovador na medida em que buscava conformar a subjetividade dos seus trabalhadores “de forma articulada, sistêmica”, através da “interação de fatores técnicos, políticos, culturais, econômicos, psicológicos”. Desta forma, nas palavras das autoras: “o novo modelo de gestão promove formas articuladas de controle e exploração que não estão voltadas apenas para a atividade física e intelectual do trabalhador, mas também lançam mão de sua consciência, de sua forma de interpretar e perceber a realidade na qual está inserido” (CORRÊA & TEIXEIRA, 2000, p. 15).

Este resultado corrobora com a emergência do trabalho imaterial e com as conseqüentes transformações que acarretam. Nos próximos tópicos serão discutidas as demandas que se colocam para o empreendedor, que se concretizam na necessidade de se fazer presente um sujeito distante daquele da perspectiva do trabalho taylorista-fordista, e próximo da perspectiva do trabalho imaterial. Tal demanda refere-se à produção de modos de existência ou estilos de vida dos sujeitos envolvidos, ou seja, da subjetividade tal qual foi tratada anteriormente.

## 2.2. O TRABALHO E O TRABALHO IMATERIAL

Do trabalho escravo ao trabalho assalariado, da posse dos meios de produção à venda da força de trabalho, do emprego ao trabalho autônomo, cada transição representou transformações na forma de produção e, conseqüentemente, na concepção e construção do trabalhador e da sua subjetividade. Isso se deve, em parte, ao papel do trabalho na sociedade e dos seus sujeitos. De acordo com Antunes (1997, p. 121) “o ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho. É a partir do trabalho, em sua cotidianidade, que os homens tornam-se ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas”.

Inicialmente, na emergência da sua história, o trabalho foi tido como o principal valor dos tempos modernos, e dentre as muitas virtudes atribuídas ao trabalho “estava a sua suposta contribuição para o estabelecimento da ordem, para o ato histórico de colocar a espécie humana no comando de seu próprio destino” (BAUMAN, 2001, p. 157).

De acordo com esta perspectiva, o trabalho representava um esforço coletivo que cabia a cada membro da espécie humana. Considerava-se então o trabalho como a principal atividade humana, “por levar ao aperfeiçoamento moral e à elevação geral dos padrões éticos da sociedade”. Entretanto, durante as transformações na configuração do trabalho, ele mudou de caráter emergindo então uma nova natureza do trabalho. Este novo caráter apontou para uma compreensão estética do trabalho, onde “espera-se que seja satisfatório por si mesmo e em si mesmo, e não mais medido pelos efeitos genuínos ou possíveis que traz a nossos semelhantes na humanidade (...)” (BAUMAN, 2001, p. 158, 160).

Durante boa parte do século XX, nenhum outro modo de produção caracterizava tão bem a racionalização capitalista como a fusão do taylorismo-fordismo. Este padrão produtivo, ainda presente nos dias atuais, tem como alicerce o trabalho fragmentado que exige pouco pensamento ou julgamento por parte dos trabalhadores, restringindo-os a atividades excessivamente repetitivas, e com um ritmo de trabalho intenso.

O sistema de produção taylorista-fordista é essencialmente material, sendo a parte “material” do trabalhador – seu corpo - seu principal “recurso” produtivo. Para Bauman (2001) o fordismo caracteriza a “autoconsciência” da sociedade moderna em sua fase pesada, volumosa, imóvel, enraizada e sólida, estando os trabalhadores presos a uma maquinaria pesada e a uma força de trabalho maciça, permanecendo encarcerados em fábricas enormes.

Hoje, entretanto, nas palavras de Lazzarato e Negri (2001, p.25), “é a alma do operário que deve descer na oficina. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade”.

O surgimento deste novo modelo de produção, denominado de pós-fordismo se deve, em parte, à incapacidade do local de produção de reunir o conjunto de funções complexas de um processo de concepção-inovação-criação amplamente socializado, ao mesmo tempo, em que o novo sistema de produção não consegue mais padronizar suas dimensões industriais. Surgem então, novos fatores estratégicos, como as atividades imateriais de pesquisa e desenvolvimento, comunicação, marketing, *design* e formação (COCCO, 2000). Para Bauman (2001) este “novo” capitalismo viaja leve, sem bagagem, podendo saltar em qualquer ponto do caminho sem se demorar, carregando apenas pasta, telefone celular e computador portátil.

Originada deste contexto contemporâneo, Lazzarato e Negri (2001) entendem que a produção imaterial representa o máximo distanciamento do modelo taylorista-fordista. Negri (2003, p. 92) conceitua trabalho imaterial como “o conjunto das atividades intelectuais, comunicativas, afetivas, expressas pelos sujeitos e pelos movimentos sociais”.

Negri e Hardt (2003, p. 314) classificam o trabalho imaterial em três tipos:

O primeiro está envolvido numa produção industrial que foi informacionalizada e incorporou tecnologias de comunicação de um modo que transforma o próprio processo de produção. (...). O segundo é o trabalho imaterial de tarefas analíticas e simbólicas, que se divide na manipulação inteligente e criativa de um lado e nos trabalhos simbólicos de rotina do outro. Finalmente, a terceira espécie de trabalho imaterial envolve a produção e a manipulação de afetos e requer contato humano bem como trabalho do tipo físico.

Desta forma, esta economia imaterial, caracterizada pela produção de informação, imagens e serviços, não pode ter como alicerce a “força física, o trabalho mecânico, o automatismo burro”. É preciso, justamente, requisitar dos trabalhadores “sua inteligência, sua imaginação, sua criatividade, sua conectividade, sua afetividade – toda uma dimensão subjetiva e extra-econômica antes relegada ao domínio exclusivamente pessoal e privado” (PELBART, 2003, p.24). Essa configuração do trabalho em trabalho imaterial solicita como nunca a subjetividade do trabalhador, o seu estilo de vida, a sua capacidade independente de intervenção (COCCO, 2000).

Na emergência do trabalho imaterial, insurgem inúmeros conceitos propagados pela área de administração: capital intelectual, avaliação de desempenho, trabalho em equipe,

autonomia, proatividade, aprendizagem, competências – sendo esta última, segundo Zarifian (2001), o somatório de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir)

Diante da hegemonia deste trabalho intelectual Negri (2003, p. 94) aponta a entrada da *idade do capitalismo cognitivo*, onde “a produção do valor depende sempre mais de uma atividade intelectual criadora”. Entretanto, para o autor essa atividade intelectual não é algo individual, solitário, mas sim, uma criação coletiva, intermediada pela comunicação e pela cooperação.

O saber oriundo do trabalho imaterial é gerado no conhecer e no criar das inter-relações humanas (NEGRI, 2003). Entende-se assim, que a produção imaterial resulta de uma interação incessante com o consumo, com a sociedade e com o mercado. A produção imaterial apresenta uma relação particular entre a produção, o seu mercado e os seus consumidores. Assume o papel de ativador e organizador da relação produção/ consumo, buscando através do processo comunicativo materializar não só as necessidades, mas também o imaginário e os gostos do consumidor em mercadorias que alargam, transformam e criam o ambiente ideológico e cultural deste (LAZZARATO e NEGRI, 2001).

O consumidor, por sua vez, segundo Champy (*apud* SENNETT, 1999), assume um papel determinante como motivador do mercado, requerendo cada vez mais novos produtos e soluções para as suas necessidades e desejos. Diante disso, o dinamismo do mercado passou a ser tal que se criou uma cultura que não permite que “se façam as coisas do mesmo jeito ano após ano, ou que se façam a mesma coisa”.

Segundo Sennett (1999), esta volatilidade da demanda do consumidor acaba por originar a especialização flexível com o intuito de colocar cada vez mais rápido, produtos mais variados no mercado. Esta especialização flexível é justamente a antítese dos sistemas de produção taylorista-fordista. Esta busca pela adaptabilidade reflete claramente a disposição das organizações em permitir que demandas variáveis do ambiente externo determinem a sua estrutura interna.

Diante do imperativo da mudança e da inovação, Sennett (1999, p. 59) alerta que “empresas perfeitamente viáveis são estripadas ou abandonadas, empregados capazes ficam à deriva, em vez de ser recompensados, simplesmente porque a organização deve provar ao mercado que pode mudar”.

Desta forma, ao mesmo tempo em que o mercado invadiu a fábrica, exigindo flexibilidade e inovação para dar conta de demandas cada vez mais voláteis e imprevisíveis, a própria lógica da empresa generalizou-se para a sociedade como um todo. Consumo e produção passaram a assumir uma relação estreita e de mão dupla, um influenciando o outro. No caso do trabalho imaterial a produção é o consumo, visto que o sistema de produção se relaciona ao processo de produção da comunicação social (COCCO, 2000).

Por outro lado, Negri (2003) sugere a possibilidade de uma perspectiva sob o trabalho imaterial mais imanente à humanidade, como uma fonte potencial de “imaginário de libertação do ser”. Para desenvolver seu argumento o autor reconceitua a idéia de biopolítica proposta por Foucault, onde este a relaciona com “à ciência da manutenção da ordem social”.

Negri utiliza o termo biopoder para fazer referência a esta interferência do Estado em comandar a vida “por meio de suas tecnologias e de seus dispositivos de poder”, sendo desta forma, “a mais alta caracterização da modernização capitalista das relações sociais”. Em contraste, reposiciona o termo biopolítica como “a análise crítica do comando feita do ponto de vista das experiências de subjetivação e de liberdade” (NEGRI, 2003, p. 106-107).

Desta forma, visualiza-se a emergência do trabalho imaterial como um possível canalizador do potencial de biopolítica, permitindo talvez “reencontrar na humanidade a capacidade de produzir, de construir o mundo de modo autônomo, e, portanto de projetar lá dentro os valores para os quais a gente vive e produz” (NEGRI, 2003, p. 100).

Observa-se, assim, uma alteração profunda nos modos de trabalhar que passou a requerer um novo comportamento e engajamento por parte do sujeito do trabalho, e uma nova concepção das relações de produção. Como este contexto se aplicaria a realidade do empreendedor?

Diante desta questão, emerge na esteira teórica do trabalho imaterial uma discussão muito em voga nos atuais estudos da Administração, o empreendedorismo e a emergência do sujeito empreendedor.

### 2.3. O EMPREENDEDORISMO E O SUJEITO EMPREENDEDOR

*A primeira liberdade, a liberdade fundamental do homem é a liberdade de empreender. Alguém que não empreende e que, portanto, não tenta transformar as coisas, não expressa a sua liberdade fundamental.*

John Locke

Tema muito em moda recentemente, o empreendedorismo e a figura do empreendedor têm suscitado mais dúvidas e reflexões divergentes do que consensos e conclusões consolidadas. Como todo tema complexo, as possíveis definições e interpretações são múltiplas e dependem da lente utilizada para focar o olhar. Dentre as possíveis perspectivas para se compreender o tema identificamos quatro: a perspectiva econômica, a comportamentalista, a gerencial e a psico-sociológica.

Apesar de ter tomado maior visibilidade na última década o empreendedorismo não é um assunto recente. Os primeiros escritos tratando do tema datam de 1725 com Cantillon, e a sua perspectiva economicista. Depois dele muitos outros estudiosos surgiram como Say (1816); Weber (1930); Schumpeter (1934); McClelland (1961; 1971), até os mais recentes como Fillion (1988). Em âmbito nacional um dos primeiros estudiosos sobre o tema foi Dolabela (1999).

Em pesquisa realizada em 1992, Welsch (GUIMARÃES, 2004) identificou 27 enfoques diferentes nos estudos sobre o empreendedorismo. Entre os temas principais estavam: as características comportamentais e gerenciais dos empreendedores; as oportunidades de desenvolvimentos de pequenos negócios; órgãos de apoio; e o ensino do empreendedorismo. Foram identificados também enfoques mais específicos que relacionavam o tema às questões de gênero e de etnia.

Mas o que vem a ser o empreendedorismo?

Para Dolabela (1999, p.86) “o conceito de empreendedorismo convive com qualquer sistema econômico porque diz respeito à natureza humana”, e será responsável cada vez mais pelas mudanças na forma de se fazer negócios. Citando Timmons o autor considera o empreendedorismo como “uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20” (DOLABELA, 1999, p. 27).

Em sintonia com estas compreensões, Filion (2000) entende que o empreendedorismo é uma maneira de pensar que precisa ser considerada e compreendida na sua efetiva importância. Para o autor,

Mesmo que exista uma espécie de euforia em torno do empreendedorismo, não se trata, (...), de uma moda, mas de uma evolução e de uma transformação profunda de conceber o ser humano que tirou seus fundamentos do pensamento liberal. (...) a pessoa humana por trás deste *homo entrepreneurialius* (...) (FILION, 2000, p. 39).

Uma outra visão em busca do conceito de empreendedorismo é encontrado no Relatório de umas das maiores e principais pesquisas feitas em boa parte do mundo sobre o tema: Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Na perspectiva desta instituição o empreendedorismo é caracterizado como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas” (GEM, 2003, p. 15).

Os dicionários da língua portuguesa não contemplam o termo entre os seus verbetes, sendo um sinal talvez da falta de um entendimento consolidado sobre o empreendedorismo. Entretanto, num exercício de análise da morfologia da palavra podemos separá-la em empreendedor + *ismo*. O sufixo “*ismo*” é utilizado para caracterizar uma doutrina, sistema, teoria, tendência, corrente, etc. Neste caso, de grosso modo, o empreendedorismo poderia ser entendido então como uma tendência em determinada direção.

Alguns aspectos costumam ser relacionados a esta tendência: a busca por realização, liberdade de expressão, autonomia de trabalho; a ausência de protecionismo, cada um por si, estímulo ao individualismo; inovação e desenvolvimento econômico através da geração de novas práticas, novas soluções; criação de redes de pequenas empresas; capacidade de transformar idéias em realidade; é a liberdade no autogerenciamento, a idealização do trabalho autônomo.

Sendo assim, a dinâmica do empreendedorismo contesta o comportamento tradicional do trabalhador brasileiro, denominado por Dolabela (1999, p. 94) de “síndrome do empregado”, cuja principal característica “é que as pessoas por ela acometidas não são capazes de gerar o próprio trabalho, e dependem de alguém que o ofereça a elas”.

Dentro dessa dinâmica empreendedora emerge a figura do empreendedor, constituído e constituinte desta tendência. Mas que tipo de influência se estabelece entre o

empreendedorismo e o empreendedor? Quem é o sujeito empreendedor? Como se estabelece a relação de mútua construção entre a tendência e o sujeito?

Na busca por uma compreensão mais específica sobre o sujeito empreendedor sobressaem-se duas linhas clássicas de pensamento: a dos economistas e a dos comportamentalistas. De acordo com a **perspectiva dos economistas**, cujo principal representante é Schumpeter, a figura do empreendedor é determinada pela sua capacidade de realizar novas combinações e, conseqüentemente, gerar riquezas e possibilitar o desenvolvimento econômico local. Essas novas combinações podem se dar através da introdução de um novo produto, de um novo método de produção, de um novo mercado, de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou de uma nova organização de qualquer indústria (SCHUMPETER, 1982).

Para o autor, o ‘empreendimento’ é a concretização destas combinações novas, e o ‘empresário’ é aquele cuja função é realizar tais combinações, seja ele o dono do próprio negócio ou um empregado de uma empresa. Neste caso, o que vai distinguir o empreendedor do não-empreendedor é a natureza inovadora da atividade desenvolvida e o seu impacto, de natureza essencialmente econômica, no contexto em que está inserido.

Neste sentido, Schumpeter utiliza ‘empresário’ como sinônimo de ‘empreendedor’. Para ele o empreendedor não ‘é’, ele ‘está’ empreendedor, portanto, ser um empreendedor não é nem uma profissão, nem uma condição duradoura. Para o autor, o empreendedor é a figura central do que ele chama de “destruição criativa”, que seria a ruptura com o padrão anterior, um processo de recriação constante.

Uma outra abordagem para se entender o empreendedor tem como foco de estudo a busca por características e comportamentos “típicos” de um empreendedor. Esta **perspectiva comportamental** procura definir quem é o empreendedor através do seu perfil psicológico e classificá-lo em tipos padrão. Alguns autores associam criatividade, propensão ao risco e proatividade com o perfil empreendedor.

Ao revisar a literatura sobre o empreendedorismo, Kornijezuk (2004) concluiu que mais de 50% dos autores revisados citavam a **inovação**, a **busca de oportunidades**, a **criatividade** e a **propensão a correr riscos** como características típicas do perfil empreendedor, num total de quarenta e nove possíveis características identificadas. Para o autor, esse alto número de características revela a complexidade do fenômeno empreendedor.



Outras características também costumam ser atreladas ao empreendedor: liderança, necessidade de realização, ambição, independência, responsabilidade, autoconfiança, autoconsciência, habilidade em se comunicar, conhecimento técnico, benevolência, motivado pelo poder, visionário, criativo, autonomia, agressividade, busca pelo reconhecimento, orientado por valores pessoais, orientado para o crescimento, enérgico (KURATKO e HODGETTS, 1995).

Esta multiplicidade de características corrobora com Filion (2000) quando este afirma que os resultados das pesquisas com o enfoque comportamental não conseguiram traçar um perfil psicológico padrão do empreendedor, tendo por vezes resultados até contraditórios.

Atrelado a essas duas perspectivas clássicas, uma outra lente para se entender o fenômeno empreendedor é a **perspectiva gerencial**. Este importante aspecto é visível nas tipologias de empreendedores deixando evidente a íntima relação entre o empreendedor e o seu negócio, ou melhor, do tipo de comportamento e do estilo de gerenciamento do empreendedor e o desempenho do seu negócio. Neste caso a importância do empreendedor está relacionada com o sucesso do seu negócio.

As tipologias utilizadas pelos mais diferentes autores relacionam: as orientações e motivações dos empreendedores e suas estratégias de gerenciamento (DUNKLBERG & COOPER, 1982); o histórico profissional, formação e comportamento dos empreendedores (SMITH, 1967); comportamento do empreendedor e o desempenho do seu negócio (FILLEY & ALDAG, 1978); estratégias de gerenciamento do empreendedor e o desempenho do seu negócio (DUNKLBERG & COOPER, 1982); comportamento do empreendedor e suas estratégias de gerenciamento (LAUFER, 1975).

Estas classificações incluem tanto o empreendedor voltado ao risco como aquele avesso ao risco; tanto aqueles que são orientados para o crescimento do seu negócio, quanto os que buscam apenas manter a estabilidade; tanto os empreendedores cuja prioridade são os aspectos gerenciais quanto os que enfatizam questões técnicas.

Essa relação de dependência entre o comportamento do empreendedor e o desempenho do seu negócio é reforçada por uma das características do pequeno negócio que é ser comandado, na maior parte dos casos, por um único dono. Sendo assim, a sobrevivência do negócio, na forma da pequena empresa, é garantida graças à atuação do seu proprietário, pois cabe a ele definir o caminho a ser percorrido pelo negócio (LONGENECKER, MOORE & PETTY, 1997).

As três perspectivas abordadas anteriormente – a economicista, a comportamentalista e a gerencialista –, apesar de assumirem focos diferentes para tentar definir e compreender o sujeito empreendedor, possuem um pressuposto em comum: a lógica econômica. Isto é reflexo, segundo Chanlat (2000) de transformações sociais onde três delas se destacam: a hegemonia do econômico, o culto da empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas.

Todas as três perspectivas relacionam, direta ou indiretamente, o empreendedor com o desempenho e o êxito do seu negócio ou da sua atividade, e a sobrevivência da sua empresa no mercado. Neste caso, o bom funcionamento da organização é assegurado através do selo da eficácia, cujos indicadores são por natureza quantitativos e financeiros: lucros, participação no mercado, produtividade da mão-de-obra, etc. (CHANLAT, 2000, p. 33).

As perspectivas econômica, comportamental e gerencial sobre o empreendedor são abordagens qualitativas, pois relacionam a figura do empreendedor a um comportamento, perfil, ou desempenho característicos. Nestes casos, o empreendedor é compreendido no sentido adjetivo, tanto no que se refere a sua pessoa (inovador, criativo, oportunista), quanto aos seus feitos (inovadores, lucrativos, exitosos).

Entretanto, um aspecto difere a perspectiva gerencial das perspectivas outras duas: o entendimento do empreendedor enquanto dono do próprio negócio. As perspectivas econômica e comportamental não especificam o “status” de ocupação, o empreendedor pode ser tanto um dono de negócio quanto um empregado, o que vai determinar sua condição de empreendedor é o seu comportamento e o seu desempenho. Enquanto que na visão gerencialista o empreendedor está atrelado ao seu negócio, sendo também uma condição substantiva.

Questiona-se aqui a abordagem tão comumente encontrada na grande maioria dos estudos sobre o empreendedorismo, cuja preocupação central é o papel do empreendedor dentro do desenvolvimento econômico da lógica capitalista. Mesmo porque, como afirma Filion (2000, p. 19), “não existe ainda nenhuma teoria econômica sobre o empreendedor que reúna consenso, nem modelo econômico que explique o desenvolvimento a partir da função empreendedora, pois esta é dificilmente quantificável”.

A construção de uma perspectiva psico-sociológica busca assumir um posicionamento amplo, não-discriminatório, considerando como empreendedor simplesmente aquele que empreende na direção do negócio próprio.

**Mas afinal o que é ser empreendedor para esses sujeitos? Que tipos de demandas a dinâmica empreendedora lhes exige? Como eles vivenciam estas demandas? Quais as conseqüências disso no tipo de relação que o empreendedor estabelece com o seu trabalho?**

Uma primeira importante variável para se compreender o empreendedor é a sua motivação para a criação do seu negócio próprio. A motivação pode ser entendida como aquilo que dá origem a um determinado comportamento, podendo ser este estímulo externo ou interno ao indivíduo. Entretanto, é preciso ficar claro que um mesmo estímulo externo pode conduzir a diferentes respostas individuais dependendo de cada caso específico. Por exemplo, a dificuldade em se arranjar um emprego não leva todos os desempregados à solução de abrir um negócio próprio.

Na perspectiva de Laufer (1975), da relação entre fatores pessoais e a experiência vivida no início da vida profissional de empreendedor emerge três motivações principais: desejo de autonomia, desejo de realização individual e desejo de status e poder. Bernhoeft (1996, p. 24) vai além e identifica as seguintes motivações para empreender: o desejo em romper com o status atual; a busca pela realização de um sonho; o atendimento das expectativas dos outros; o desejo de ser agente das transformações; a busca de realização pessoal; a contribuição para a melhoria da sociedade em que se vive; o negócio como única alternativa para a família.

Para iniciar uma compreensão da realidade do empreendedor-substantivo, ou seja, daquele sujeito dono do seu próprio negócio é imprescindível também entender a dinâmica originada desta condição de dono. Tendo isso em vista, no próximo tópico serão discutidas as possíveis demandas e vivências emergentes do negócio próprio.

## 2.4. A DINÂMICA DO NEGÓCIO PRÓPRIO

*Cada ato, cada decisão, cada deliberação administrativa tem como primeira dimensão a dimensão econômica.*

Peter Drucker, 1970.

Para melhor entender a realidade do empreendedor dono do próprio negócio é preciso primeiro contextualizar a realidade onde este negócio se insere. Para isso, é necessário compreender a lógica econômica que permeia o ambiente de negócios e as práticas de gestão, entendendo a dinâmica capitalista, e a relação entre a empresa e esta dinâmica. Optou-se por focar quase que totalmente esta discussão na perspectiva de um dos maiores estudiosos e teóricos da administração: Peter Drucker. Em contraste a esta abordagem, apresentaremos também a perspectiva de Guerreiro Ramos sobre essa realidade.

De acordo com Chanlat (2000, p. 31) a gestão pode ser definida, na maior parte dos casos, “como um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, freqüentemente econômica”.

O autor divide a história da gestão de empresas em três grandes momentos. O primeiro período vai do fim do século XIX até a segunda guerra mundial, e se caracteriza pelo foco no problema da produção, onde “a gestão de empresas já não quer ser simplesmente uma arte técnica, ela aspira a transformar-se em uma ciência”. No segundo período, que vai do fim dos anos 40 ao início dos anos 80, assiste-se ao surgimento da sociedade de consumo de massa, à expansão de consultorias em *management*, e ao crescimento das empresas e terceirização da economia. O terceiro momento, que se inicia a partir dos anos 80, é caracterizado por importantes transformações no discurso e nas práticas de gestão, onde a “busca da eficácia é principalmente dominada por imperativos financeiros em uma economia de mercado que se globaliza, economia que exige organizações sempre mais competitivas, flexíveis e informatizadas”. Aponta-se para a “era da gestão estratégica” (CHANLAT, 2000, p. 32-33).

Corroborando com Chanlat, na perspectiva de Drucker (1970a, p. 21), “a essência do negócio, o princípio que lhe determina a natureza, é a realização econômica”. Olhar a administração sob a perspectiva de um dos maiores estudiosos da área permite entender melhor os pormenores desta disciplina. Drucker (1975, p. 888-889) é incisivo em afirmar que “a principal tarefa do administrador de empresas é o desempenho econômico”, sendo este a sua prioridade e a sua razão de existir.

Desta forma, a administração é uma das principais expressões da sociedade moderna a partir do momento que se baseia na possibilidade “de controlar-se os meios de vida do homem, por intermédio da organização sistemática dos recursos”, tendo sobre si “a responsabilidade do progresso econômico organizado” (DRUCKER, 1970a, p. 16-17). A administração busca assim, através de recursos humanos, materiais e financeiros criar uma empresa produtiva.

Diante disso, o autor afirma que “boas intenções não são desculpas para a incompetência”. O que o autor entende por “boas intenções” é a “consciência social” e o foco em apenas “fazer o bem”. Em outras palavras, não adianta proporcionar felicidade e bem-estar para os envolvidos no negócio, assim como, para a sociedade, se não tiver cumprido seus objetivos econômicos, de produzir bens e serviços desejados pelos consumidores e se não mantiver a capacidade de produzir riqueza através do negócio (idem).

De acordo com Drucker (1970a, p. 15) “o administrador é o elemento dinâmico, vivificante, de todo negócio”, principalmente, se considerar que “numa economia competitiva, a qualidade e o desempenho dos gerentes determinam acima de tudo, o sucesso do negócio”, assim como, a sua sobrevivência. Desta forma, competência e desempenho de alto nível é condição *sine qua no* para ser um administrador (DRUCKER, 1970b).

O autor destaca três principais responsabilidades do administrador: dirigir o negócio, dirigir gerentes e dirigir o trabalhador e o trabalho. Nesta perspectiva, o ato de dirigir, não combina com um comportamento passivo, de adaptação, dirigir é uma ação em busca da realização de objetivos almejados. Diante disso, o administrador é alguém que “escolhe racionalmente entre alternativas de ação” (DRUCKER, 1970a).

Entretanto, no caso dos pequenos empreendedores, alvo dessa dissertação, o empreendedor faz a função de administrador e gerente, quando não, também de trabalhador. Sendo a função de dirigir gerentes, desnecessária neste caso. Desta forma, nesta pesquisa, o empreendedor e o gerente descrito por Drucker se fundem, assumindo as mesmas responsabilidades e atividades. Para Drucker (1987, p. 33), o empreendedor é “alguém que trabalha sozinho e exclusivamente para si mesmo”.

Dentre as atividades apontadas por Drucker (1970b) como próprias do gerente estão: estabelecer objetivos e planejar os passos para alcançá-lo; organizar: analisar as atividades, decisões e relações necessárias; motivar e comunicar; medir: fixar padrões de medição e

avaliar; desenvolver o pessoal. Observa-se que essas atividades vão ao encontro da emergência do trabalho imaterial.

Diante deste quadro o autor ressalta a complexidade do trabalho do gerente, onde “cada uma de suas categorias requer diferentes qualidades e qualificações”. Ele exemplifica: “estabelecer objetivos requer capacidade analítica e sintetizadora”; “organizar também exige capacidade analítica”; “tanto a atividade analítica como a integridade são necessárias para o desenvolvimento das pessoas”; “a habilidade de motivar e comunicar é primordialmente social, o necessário é integração e síntese”; “a mensuração requer capacidade analítica” (DRUCKER, 1970b, p.220).

Ao definir os importantes aspectos que o empreendedor precisa desenvolver para administrar uma empresa de sucesso, Leiria (2002) aponta os seguintes: desenvolvimento de conhecimentos teóricos e sobre o ambiente; trabalhar muito; características pessoais: persistência, criatividade, visão estratégica/ de oportunidade, transparência, versatilidade, seriedade, ética; transparência com clientes e fornecedores; desenvolver produtos inovadores; atendimento 24 horas; facilitar o serviço para o cliente; ao invés de atendentes serem consultores dos clientes; gerenciamento correto de informações; diversificação de clientes; levar soluções aos clientes.

Para Drucker (1970a) o desempenho do administrador pode ser algo aperfeiçoado através de estudos sistemáticos, de conhecimento organizado e da avaliação do seu desempenho. Isto traria como consequência uma melhora na sua habilidade, eficiência e capacidade de realização.

Um outro aspecto importante que compõe a realidade do negócio é o ramo em que este atua, que por sua vez vai determinar os tipos de atividades e competências necessárias. Os tradicionais setores de atuação das empresas são: serviços, comércio e indústria. É interessante observar que cerca de 80% das micro e pequenas empresas brasileiras atuam no setor de comércio ou serviços, e que no ano de 2001, somavam um total de 2 milhões de negócios no país, ocupando cerca de 7,3 milhões de pessoas.

Analisando mais especificamente as atividades comerciais, o Relatório do IBGE (2003, p.26), afirma que “dentre as micro e pequenas empresas que desenvolviam a atividade comercial predominaram as do comércio varejista, que representavam 93,0% das empresas, 90,2% da ocupação e 84,5% da receita. Dentro do segmento varejista “predominavam as

micro e pequenas empresas que comercializavam produtos alimentícios”, chamados no relatório como “comércio tradicional”

O relatório também apresenta outros segmentos com presença marcante das micro e pequenas empresas, “comércio de tecidos e artigos do vestuário”, as “lojas de bijuterias, relojoarias, joalherias e artesanatos” e o “comércio de material de construção”.

De forma semelhante às atividades comerciais, no setor de serviços o segmento alimentício, representa o segmento predominante, “constituído por bares, lanchonetes, pequenos restaurantes, pastelarias, pizzarias, casas de sucos, sorveterias, etc.”, atendendo “às necessidades básicas da população, no fornecimento de refeições durante o dia e de lazer, à noite e nos fins de semana” (IBGE, 2003, p. 28).

De acordo com Negri e Hardt (2003, p. 306) os serviços são, em geral, caracterizados “pelo papel central desempenhado por conhecimento, informação, afeto e comunicação”. Desta forma, em sua maioria, os serviços apresentam uma troca constante entre informação e conhecimentos, e o trabalho componente neste processo de produção, pode ser entendido como trabalho imaterial, já discutido anteriormente (NEGRI & HARDT, 2003, p.311).

### **Um contraponto**

Desenvolvendo uma perspectiva que questiona o papel central do mercado, tão presente nas empresas privadas, para a análise das atividades sociais, Guerreiro Ramos (1989) aponta a necessidade de um modelo alternativo de pensamento. O autor desenvolve uma argumentação em busca da construção da “teoria substantiva da vida associada”, que critica a hegemonia da lógica utilitarista, e propõe um norte baseado no valor substantivo, baseado na distinção feita por Max Weber.

De acordo com Guerreiro Ramos (1989, p. 23) a corrente teoria da organização pressupõe como “legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana”, sendo desta forma, “incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações inter-pessoais verdadeiramente autogratisficientes”.

A seguir serão discutidas as possíveis inter-relações entre trabalho imaterial e empreendedorismo, e suas possíveis influências na subjetividade do sujeito empreendedor, dono do próprio negócio.

## 2.5. TRABALHO IMATERIAL E EMPREENDEDORISMO NA REALIDADE DO EMPREENDEDOR

Diante da reflexão teórica realizada anteriormente sobre os principais conceitos norteadores desta pesquisa, busca-se aqui analisar de forma mais aprofundada os possíveis pontos convergentes entre trabalho imaterial e empreendedorismo, e a produção de subjetividade. Inicialmente é importante ter claro que os dois primeiros conceitos estão permeados profundamente por uma lógica econômica e *managerial* dominante em quase todos os âmbitos que dizem respeito à vida humana. Inseridos nesta realidade assumem pressupostos próprios dessa lógica.

Segundo Chanlat (2000, p. 16-17), a sociedade *managerial* pode ser caracterizada por múltiplas manifestações, como por exemplo, o uso indiscriminado de conceitos e princípios administrativos nos mais diversos tipos de organizações; o crescimento da importância de empresários e executivos na sociedade contemporânea; e a invasão na vida privada de lógicas próprias da administração, onde “não se exprimem mais suas emoções, mas elas são gerenciadas, assim como o emprego do seu tempo, suas relações, sua imagem e sua identidade”.

Diante deste contexto, o empreendedorismo e o trabalho imaterial convergem para uma nova forma de se conceber o sujeito trabalhador e sua relação com o trabalho. O empreendedor é aquele que abre e gerencia o seu próprio negócio. Abrir e gerenciar um negócio próprio envolve atividades dos mais variados tipos, das mais básicas às mais complexas: atividades comerciais, técnicas, administrativas e gerenciais. Atividades estas que requerem conhecimentos, habilidades, comportamentos e decisões de naturezas diversas.

Analisando a realidade do dono do próprio negócio, e o papel central da administração nessa realidade, parece haver uma convergência em torno de atividades imateriais nesta dinâmica empreendedora. Enquanto administrador, o dono do próprio negócio é o principal responsável pelas atividades estratégicas da sua empresa. Neste caso, as atividades imateriais correspondem, principalmente, às atividades estratégicas, definidas como “a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo, os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização” (BATEMAN & SNELL 1998, p. 124).



Essa atividade estratégica tem também um apelo intelectual, na produção de conhecimento e na solução de problemas. Um aspecto importante do empreendedor, enquanto dono do próprio negócio, é sua condição de perceber as atividades e o trabalho como um todo, e não apenas como partes estanques e dissociadas. Essa condição amplia e complexifica as atividades e a tomada de decisão. Ainda que sob uma condição diferente da do trabalhador analisado por Antunes, entende-se que também no caso do empreendedor “as novas dimensões e formas de trabalho vêm trazendo um alargamento, uma ampliação e uma complexificação da atividade laborativa, de que a expansão do trabalho imaterial é exemplo” (ANTUNES, 2002, p. 129).

Tal realidade demanda faculdades vinculadas à linguagem, inteligência, cognição, memória, imaginação, típicas do trabalho imaterial (PELBART, 2003). Entretanto, diante desta complexificação, acredita-se que outros aspectos emergem como mais importantes: a responsabilidade, a autonomia e a tomada de decisão passam a permear a atividade do empreendedor. É ele o principal responsável pelo seu negócio, depende dele definir como este será gerenciado, sendo o principal, quando não exclusivo, decisor. Mais uma vez, estas demandas remetem à essência do trabalho imaterial e da dinâmica empreendedora, cujo sujeito ativo e autônomo é o ator principal.

Neste momento um aspecto importante a ser refletido é a questão do potencial de emancipação proporcionado pela condição do empreendedor. Durante as discussões em torno dos conceitos de subjetividade, trabalho imaterial, empreendedorismo, e durante a contextualização da realidade de dono do próprio negócio, foi possível identificar correntes de pensamentos contra-hegemônicos, que questionavam a lógica de mercado e os princípios de lucratividade, competitividade e produtividade como principais guias no mundo trabalho. Estes estudiosos propunham um repensar do sujeito enquanto trabalhador e indivíduo, na busca por meios de desenvolver um potencial de vida, uma subjetividade autêntica e relacionamentos espontâneos e auto-gratificantes (ANTUNES, 2003; NEGRI, 2003; LAZZARATO & NEGRI, 2001; GUERREIRO RAMOS, 1989).

Sendo assim, a força de trabalho *social e autônoma* deve ser capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações, visto que, o trabalhador dito “autônomo” possui capacidade de cooperação, de gestão, de inovação organizativa e comercial. Envolve a mobilização do intelecto e do afetivo, o investimento pessoal em fazer “bem”, a capacidade pessoal de tomar iniciativas, esforço pessoal na execução do trabalho, capacidade de comunicação, compreensão e criação (LAZZARATO & NEGRI, 2001).

Entretanto, Tragtenberg critica àqueles que afirmam ser possível alcançar tal liberdade através do auto-gerenciamento, característico do empreendedorismo. O que aconteceria, é que “este “empreendedorismo”, além de colaborar para a exacerbação do individualismo e originar novos grilhões, uma vez que cria uma falsa impressão de liberdade, contribui sobremaneira para a desmobilização política, nos distanciando das possibilidades de democratização” (PAES DE PAULA, 2000).

Apesar desta ‘autonomia’, ou talvez justamente por ela, os trabalhadores autônomos chegam a ser mais explorados do que os operários fordistas, visto que “trabalham sempre”, por não conseguir mais separar espaço e tempo de não-trabalho, de “folga” (LAZZARATO & NEGRI, 2001). Para Lazzarato e Negri (2001, p. 94) “se a continuidade da disciplina da fábrica exercitava-se sobre uma parte, definida contratualmente, da vida, hoje o controle indireto se exercita sobre a totalidade da vida do trabalhador autônomo”.

O fato destes trabalhadores “autônomos” terem dificuldade em separar tempo de trabalho de tempo de lazer, sinaliza uma intensificação absurda do esforço produtivo. Muitas vezes devido ao discurso de autonomia e de prazer relacionado ao desempenho das atividades profissionais, eles nem se dão conta desta situação, ou apenas buscam racionalizá-la. No entanto, essa visão maquiada das mudanças no mundo do trabalho não os livra de seus efeitos físicos e psicológicos (ANTUNES, 2003).

Desta forma, para Negri (2003, p. 92) a emergência e a composição do trabalho imaterial “torna irrelevante a mensuração do tempo de trabalho como norma para fixar uma ordem de trabalho no mundo”. Isto se dá porque “as energias intelectuais e científicas que o constitui” não se restringe ao ambiente dito de trabalho, perpassando a vida humana como um todo, seja num momento de lazer ou durante as horas próprias para dormir. Sendo assim, o autor aponta para “a coincidência entre tempo de vida e tempo de trabalho”.

E essa necessidade em se requisitar dos trabalhadores toda uma dimensão subjetiva e extra-econômica, antes relegada ao domínio exclusivamente pessoal e privado, aponta para a convergência entre trabalho imaterial e empreendedorismo para o já mencionado imbricamento entre vida pessoal e vida profissional (LAZZARATO E NEGRI, 2001).

Um outro ponto importante para onde converge o trabalho imaterial e o empreendedorismo é o papel central dos relacionamentos e a criação de redes. Esta realidade requisita, no caso dos empreendedores, de algumas capacidades, apontadas por Pelbart

(2003), como a capacidade de se comunicar, de se relacionar, de se associar, de cooperar, de forjar conexões e fazer proliferar as redes.

Para Filion (2000) há uma evolução em direção à formação de redes de pequenas empresas, sugerindo uma nova dinâmica de gestão. Na visão de Brockhaus (2000) uma rede inicialmente importante para a abertura do negócio e o início das operações, é a rede de relacionamentos do empreendedor. A sinergia resultante do envolvimento de atores de diferentes origens, “estabelecendo uma diversidade de relacionamentos, tanto entre eles quanto com o meio – indica que se trata de um processo fortemente ligado ao contexto”. Isso acaba por moldar “a organização que está sendo formada e têm uma influência decisiva em sua evolução”.

A importância dos relacionamentos se dá também de forma interna à organização, onde o trabalho imaterial necessita da cooperação, do envolvimento e da sinergia nos processos de trabalho. De um outro ângulo também, dependendo do tipo de serviço oferecido pelo empreendedor, a relação com o cliente pode vir a se caracterizar de contato direto, e até ter uma natureza afetiva, em sintonia com um dos tipos do trabalho imaterial. Entretanto, de qualquer forma o cliente é uma figura central influenciadora e, muitas vezes, constituinte do processo de produção, e satisfação das necessidades passa a ser o principal foco das empresas.

Observa-se assim, que esta realidade demanda do empreendedor, em consonância com a dinâmica do trabalho imaterial, dedicação e entrega, flexibilidade e adaptabilidade. O empreendedor passa a ser considerado a figura central do chamado processo de “destruição criativa”, que seria a ruptura com o padrão anterior, um processo de recriação constante. Esta realidade demandaria pessoas que não tivessem medo das mudanças e das suas conseqüências. Esta “flexibilidade” tão em voga passa a representar então a capacidade do ser humano em ceder e se recuperar, em se adaptar, mas não se quebrar, em oscilar de um lado para o outro, conforme as demandas variáveis e externas. É a sensação de “liberdade pessoal”, diante da “capacidade” de estar “aberto” à mudança e de ser “adaptável” as circunstâncias (SENNETT, 1999).

Esta postura exigida é reflexo da disposição das organizações, pequenas ou grandes, em permitir que demandas variáveis do ambiente externo determinem a sua estrutura interna. Estas atividades revelam uma importância central na relação entre a empresa e o cliente, apontando, assim como no caso do trabalho imaterial, uma co-influência nas duas direções. Uma nova combinação entre produção e consumo, com um cliente cada vez mais presente na realidade da organização.

Para Sennett (1999, p. 94) o problema deste tipo de demanda é que ele exige que os indivíduos se comportem como seres excepcionais, vivendo constantemente no limite, abrindo mão do passado e habitando na desordem. A ênfase na flexibilidade e no curto prazo impede que o “trabalhador autônomo” crie uma narrativa de vida, vivendo apenas fragmentos desconexos e isolados.

A visão focada unicamente no curto prazo afeta o caráter, assim como as relações familiares e seus laços sociais, visto que a falta de perspectiva a longo prazo corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo, construtos tão fundamentais para a relação entre os seres humanos, e a criação de um senso de identidade sustentável (SENNETT, 1999).

Uma outra dificuldade originada desta ênfase na flexibilidade é que inviabiliza uma segurança no presente, e quanto menor é essa firmeza no presente mais difícil fica pensar em projetos futuros. Sendo assim, “numa vida guiada pelo preceito da flexibilidade, as estratégias e planos de vida só podem ser de curto prazo” (BAUMAN, 2001, p.158).

Num contexto econômico incerto e excludente, e num ambiente organizacional marcado pela incerteza, visão de curto prazo e flexibilidade, o conceito de empregabilidade reflete a essência de uma nova cultura de trabalho, caracterizada pela mobilidade técnica, substituição da especialização pela polivalência do trabalhador, defesa da competitividade, da autonomia profissional e da independência pessoal (SILVA, 2003).

Neste caso, “uma cultura do trabalho organizada em torno da categoria “empregabilidade” (...), fere de morte os valores de solidariedade social tão dificilmente institucionalizados sob a fórmula “trabalho livre, mas protegido” e torna-se o centro do processo de legitimação ideológica da fragmentação social que, nesta hipótese, se tornaria irreversível” (SILVA, 2003, p.166). Sendo assim, a ênfase da sociedade atual no individualismo e na competitividade sugere um trabalhador desprovido de moral, independente e autônomo, conseqüentemente, “não-social” (DUMONT apud CASTEL, 1998).

Seguir uma carreira carrega a importância em se definir objetivos de longo prazo, padrões de comportamento profissional ou não profissional, além de assumir a responsabilidade por sua conduta. Entretanto, um capitalismo marcado pelo tempo de curto prazo e flexível impede que as pessoas façam uma “narrativa” na forma de carreira profissional, assim como, de história de vida (SENNETT, 1999).

Diante disso, numa sociedade caracterizada mais do que nunca como uma sociedade de indivíduos, o trabalhador se apresenta totalmente individualizado e superexposto pela ausência de vínculos e de suportes em relação ao trabalho, às relações familiares, e à perspectiva em construir algo a longo prazo (CASTEL, 1998).

Buscou-se nesta seção contextualizar o ambiente de trabalho contemporâneo através da realidade empreendedora e do trabalho imaterial, com o intuito de entender, em seguida, como isso pode vir a (re)construir a subjetividade do empreendedor inserido neste contexto. Entende-se que estas possibilidades de (re)construção podem vir a variar de acordo com a conjunção de fatores tais como, a trajetória profissional e pessoal do sujeito, o significado que ele atribui à realidade empreendedora e imaterial, e como vivencia esta “realidade”.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*Não é a ciência anônima que se exprime por minha boca.  
Eu não falo do alto de um trono de Garantia. Ao contrário,  
minha convicção guarda uma incerteza infinita.*

Edgar Morin, 1995.

Após a definição dos objetivos da pesquisa e a discussão do referencial teórico norteador, nesta seção serão tratadas as etapas para a realização deste trabalho. Sendo a metodologia o caminho e o instrumental para a abordagem da realidade, ela inclui concepções teóricas de abordagens, o conjunto de técnicas e também o potencial criativo do pesquisador (MINAYO, 1996). Serão os seguintes os pontos a serem tratados: delineamento da pesquisa, definição dos sujeitos da pesquisa, plano de coleta de dados, definição do instrumento de coleta de dados e, por fim, o plano de análise dos dados.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A busca por tornar inteligíveis aspectos particulares da realidade humana e social, através da compreensão das experiências, valores, desejos e significações, configura esta como uma pesquisa social de caráter qualitativo (CHANLAT, 2000). Sendo assim, os objetivos deste estudo visaram compreender e interpretar as complexas relações entre as categorias de análise previamente definidas – trabalho, empreendedorismo e subjetividade (MINAYO, 1996; TRIVIÑOS, 1987). Alguns outros aspectos reforçam o caráter qualitativo deste estudo: o ambiente natural como fonte direta de dados; seu caráter descritivo e interpretativo; o mergulho nos sentidos e emoções e, principalmente, a preocupação pelo significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida (GODOY, 1995; CHIZOTTI, 1991).

De forma mais específica, esta é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, tendo em vista o objetivo de explorar um tema com pouco conhecimento sistematizado (VERGARA, 2000), aprofundando a compreensão do problema e o aprimoramento de idéias (GIL, 1991).

### 3.2. SUJEITOS DA PESQUISA

Considerando que para esta pesquisa o empreendedor é aquele sujeito que é dono do seu próprio negócio, buscou-se viabilizar uma composição abrangente em relação aos seguintes aspectos: (1) **perfil do empreendedor** (sexo, estado civil, idade, idade com que abriu o negócio próprio, ocupação anterior, escolaridade); (2) **perfil de empreendimento** (com ou sem sócios, tempo de funcionamento, número de empregados). Esta amplitude na seleção dos entrevistados foi preferida por acreditarmos, assim como Gaskell (2002, p. 68) que “o objetivo é maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social”.

A escolha dos sujeitos a serem pesquisados, assim como, o posterior contato com estes foram feitos através do critério de acessibilidade. A escolha dos sujeitos se deu por indicação de colegas do mestrado, e em outros momentos os próprios entrevistados indicavam pessoas que eles conheciam e que se adequavam ao perfil da pesquisa. Em alguns casos, os entrevistados já eram conhecidos da pesquisadora, por lhe terem prestado serviços em outro momento. É importante mencionar que no início, em sua maioria, os indicados eram homens, o que exigiu um esforço maior para localizar mulheres empreendedoras. Foram entrevistados 12 sujeitos, metade homens, metade mulheres, com o perfil exposto no Quadro 2. No decorrer das análises os nomes foram substituídos por nomes fictícios com o intuito de preservar a privacidade dos entrevistados. A identificação se dará conforme o Quadro 1.

| <b>Quadro 1- Identificação dos entrevistados</b> |                        |
|--|------------------------|
| <b>ENTREVISTADOS</b>                             | <b>NOMES FICTÍCIOS</b> |
| Entrevistado 1                                   | Maurício               |
| Entrevistado 2                                   | Cassiano               |
| Entrevistado 3                                   | Rodrigo                |
| Entrevistado 4                                   | João                   |
| Entrevistado 5                                   | Bárbara                |
| Entrevistado 6                                   | Cleber                 |
| Entrevistado 7                                   | Fábio                  |
| Entrevistado 8                                   | Alice                  |
| Entrevistado 9                                   | Flávia                 |
| Entrevistado 10                                  | Alessandra             |
| Entrevistado 11                                  | Simone                 |
| Entrevistado 12                                  | Solange                |

**Quadro 2 - Perfil dos sujeitos empreendedores pesquisados**

| <b>Quadro 2 - Perfil dos sujeitos empreendedores pesquisados</b> |                               |              |                       |                     |                            |                              |                          |                                   |                          |                         |               |
|--|-------------------------------|--------------|-----------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------|
|  | <b>PERFIL DO EMPREENDEDOR</b> |              |                       |                     |                            |                              | <b>PERFIL DO NEGÓCIO</b> |                                   |                          |                         |               |
|  | <b>Gênero</b>                 | <b>Idade</b> | <b>Escolaridade</b>   | <b>Estado civil</b> | <b>Com que idade abriu</b> | <b>Trabalho anterior</b>     | <b>Tempo do negócio</b>  | <b>Tipo de negócio</b>            | <b>No de funcionário</b> | <b>Empresa familiar</b> | <b>Sócios</b> |
| 1. Maurício  | Homem                         | 39           | Ensino médio completo | solteiro            | 39                         | cabeleireiro                 | 5 meses                  | Salão de beleza                   | 17                       | Não                     | 1             |
| 2. Cassiano  | Homem                         | 30           | Superior incompleto   | solteiro            | 21                         | Estagiário: repres. comer.   | 9 anos                   | Gráfica/ comunic. Vis.            | 18                       | Não                     | 1             |
| 3. Rodrigo   | Homem                         | 22           | Superior incompleto   | solteiro            | 20                         | Voluntário na Júnior Archiv. | 2 anos                   | Treinamento e consult. p/ eventos | 1 estagiária             | Não                     | 0             |
| 4. João  | Homem                         | 45           | Superior incompleto   | solteiro            | 26                         | Estagiário de Direito        | 19 anos                  | Cópias e encadernações            | 0                        | Sim                     | 1             |
| 5. Bárbara   | Mulher                        | 33           | Ensino médio completo | casada              | 31                         | Esteticista                  | 2 anos                   | Salão de beleza                   | 0 (autônomos)            | Não                     | 2             |
| 6. Cleber  | Homem                         | 49           | Pós-graduação         | casado              | 28                         | Professor de natação         | 21 anos                  | Escola de natação                 | 9                        | Sim                     | 0             |
| 7. Fábio   | Homem                         | 29           | Pós-graduação         | solteiro            | 29                         | Professor Universitário      | 3 meses                  | Consultoria                       | 0                        | Não                     | 1             |
| 8. Alice   | Mulher                        | 32           | Superior completo     | divorciada          | 32                         | Farmacêutica empregada       | 4 meses                  | Farmácia                          | 0                        | Sim                     | 1             |
| 9. Flávia  | Mulher                        | 47           | Ensino médio completo | casada              | 35                         | Dona de casa                 | 12 anos                  | Restaurante                       | 5                        | Sim                     | 1             |
| 10. Alessandra   | Mulher                        | 31           | Pós-graduação         | solteira            | 22                         | Professora de ed. física     | 9 anos                   | Academia de ginástica             | 11                       | Não                     | 0             |
| 11. Simone   | Mulher                        | 38           | Superior incompleto   | casada              | 27                         | Empresa de engenharia        | 11 anos                  | Escola de informática             | 10                       | Sim                     | 1             |
| 12. Solange  | Mulher                        | 24           | Superior incompleto   | solteira            | 22                         | Estagiária                   | 2 anos                   | Loja de roupa                     | 2                        | Não                     | 1             |



### 3.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no período de agosto a outubro de 2005, na Região Metropolitana de Porto Alegre. Em paralelo a coleta foi sendo feita a transcrição e uma análise preliminar das entrevistas o que permitiu certos ajustes durante o processo. Destaca-se que durante toda a coleta realizamos um diário de campo, com o intuito de registrar e clarear todos os sentimentos, vivências e impressões originadas durante esta fase.

Os instrumentos de coleta de dados consistiam num questionário referente a dados pessoais e num roteiro de entrevista (ver Anexos). O primeiro contato com alguns dos empreendedores foi realizado via e-mail o que permitiu que enviássemos de antemão o questionário com dados pessoais. Nos demais casos o contato inicial foi feito por telefone e o questionário foi aplicado pessoalmente, o que levou em média cinco minutos.

As entrevistas duraram em média 45 minutos, variando entre 15 minutos à 1 hora e 20min. Foi necessário fazer uma segunda entrevista com o mesmo sujeito, nos casos em que no primeiro contato não foi possível abordar todos os tópicos definidos no roteiro de entrevista.

Na condução das entrevistas, buscamos intervir o mínimo possível, mas sempre tendo cuidado em abordar todos os tópicos. Antes de começar a conversa definimos para os entrevistados quais eram os focos de interesse, e avisamos que a nossa intenção era fazer o menor número de interferências. A pergunta de partida pedia para o(a) entrevistado(a) contar um pouco da sua trajetória de vida até chegar no momento atual, enquanto donos do próprio negócio.

O andamento das entrevistas variou de acordo com cada entrevistado. Alguns revelavam facilidade de comunicação e de encadeamento de raciocínio, conseguindo desenvolver a partir da pergunta inicial vários outros assuntos, respondendo previamente outras questões, sem precisar da nossa intervenção. Geralmente, nestes casos, as respostas eram aprofundadas e ricas em detalhes o que favorecia uma melhor compreensão das vivências e sentimentos desses sujeitos.

No outro extremo, alguns entrevistados apresentavam respostas breves e superficiais, ficando extremamente restritos, e não conseguindo desenvolver e aprofundar o raciocínio. Estes casos exigiram uma maior intervenção e habilidade da nossa parte para tentar aprofundar e entender melhor certas questões. O que nem sempre foi conseguido com êxito.

### 3.3.1. Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada, enriquecida por narrativas, como propõe Habermas (JOVCHELOVITCH & BAUER, 2002). Isso é possível porque, de acordo com Jovchelovitch e Bauer (2002, p. 103), “uma entrevista pode percorrer várias seqüências de narração e o questionamento pode ocasionalmente diluir as fronteiras entre a entrevista narrativa e a entrevista semi-estruturada”.

Diante disso, através da entrevista qualitativa o cientista mapeia e compreende a realidade dos respondentes, de forma mais conceitual e abstrata, através da elaboração de esquemas interpretativos voltados para o entendimento das narrativas dos sujeitos (GASKELL, 2002).

A elaboração dos tópicos tratados na entrevista foi baseada no referencial teórico base deste trabalho. Os tópicos foram elaborados com a preocupação de permitir um relato espontâneo do entrevistado, necessitando do mínimo de intervenções por parte da pesquisadora.

No geral, as questões buscaram identificar a trajetória profissional de cada entrevistado até abrir o seu negócio próprio, identificar as atividades e a rotina destes empreendedores, seus planos para o futuro, os relacionamentos que estabelecem e os seus sentimentos e vivências (Ver anexo).

## 3.4. PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS

*A qualidade pessoal do trabalho científico, verdadeiro artesanato intelectual que traz a marca do autor, nenhuma técnica ou teoria pode realmente suprir.*

Minayo, 1996.

A pesquisa qualitativa é caracterizada por um conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever e decodificar um complexo sistema de significados (MAANEN, 1979). O seu principal objetivo é compreender a ação social através da experiência do vivenciado subjetivo dos sujeitos estudados, com base nos discursos destes (CHANLAT, 2000).

A análise dos dados propriamente dita foi precedida das transcrições das entrevistas e da sistematização dos dados. A análise foi dividida em dois momentos particulares, mas conseqüentes. Num primeiro momento buscou-se fazer uma análise vertical (entrevista por entrevista) da história de cada sujeito, preservando as particularidades de cada realidade. Neste caso, optou-se como plano de tratamento e análise dos dados o trabalho das narrativas dos sujeitos empreendedores.

Considerando que o objetivo central da pesquisa qualitativa é “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (GASKELL, 2002, p. 69), no segundo momento, realizou-se uma análise horizontal (conjunto das entrevistas) das narrativas dos empreendedores pesquisados. Neste momento, a intenção foi mapear as divergências e convergências dos pontos de vista. A definição e o agrupamento das categorias de análise foi feita à luz do referencial teórico. A análise horizontal foi perpassada pela costura entre trabalho imaterial, empreendedorismo e subjetividade.

#### **3.4.1. Procedimento para a análise vertical das entrevistas narrativas**

*Não se compreende a ação humana independente do significado que lhe é atribuído pelo autor*

Minayo, 1996.

Na análise vertical das narrativas buscou-se preservar particularidades emergentes em cada um dos relatos com o intuito de melhor caracterizar a realidade dos sujeitos entrevistados. Sendo assim, optou-se, neste primeiro momento, por não analisar os dados com base na teoria elaborada, tentando desta forma não limitar ou enquadrar essas particularidades.

Apesar de não ser possível classificar a estratégia de pesquisa deste estudo como uma história de vida, pretendeu-se, na análise vertical de cada narrativa preservar e valorizar os pressupostos centrais que permeiam esta estratégia, tratando as experiências de cada sujeito como um mini-caso de história de vida.

O método de história de vida tem como foco a valorização da perspectiva do ator social, aceitando que a compreensão de alguém só é possível quando este comportamento é visto sob a perspectiva do ator. Este método busca ser fiel às experiências e interpretações do sujeito sobre o seu mundo, possibilitando a identificação da noção de processo, a partir do

momento em que busca compreender como se constrói a vida deste sujeito (MACEDO, 2000; HAGUETTE, 1997).

A perspectiva da história de vida, parte do pressuposto de que cada sujeito reapropriasse singularmente do universo social e histórico a que está inserido, sendo a essência do homem a “totalidade” deste contexto social. Desta forma, compreende-se que a ordem social está presente nas ações, sonhos e comportamentos de cada um dos sujeitos (MACEDO, 2000, p. 176).

Para Haguette (1997) podem ser atribuídas à história de vida algumas funções: servir como ponto de referência para avaliar teorias que tratam do mesmo problema, podendo colocar sob suspeita a teoria em questão, levando a novos estudos; pode ser útil em fornecer *insights* sobre o lado subjetivo de muitos estudos, levantando questões sobre a natureza da experiência individual; e pode sugerir novas variáveis, novas questões e novos processos que podem conduzir a uma reorientação da área.

Para melhor entender sobre a história de vida e a realidade dos sujeitos empreendedores pesquisados escolhemos a análise narrativa por acreditar que “através da narrativa, as pessoas lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma seqüência, encontram possíveis explicações para isso, e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social” (JOVCHELOVITCH & BAUER, 2002).

Para analisar as narrativas dos sujeitos empreendedores nos baseamos nos pressupostos básicos da proposta de Shütze, que é exposta por Jovchelovitch e Bauer (2002). A proposta de Shütze gira em torno de dois focos centrais de análise: proposições indexadas e proposições não-indexadas. As proposições indexadas se referem a questões do tipo “quem fez o que, quando, onde e por quê”. As proposições não-indexadas, por outro lado, “vão além dos acontecimentos e expressam valores, juízos e toda forma de uma generalizada ‘sabedoria de vida’” (idem, p.106)

As etapas para a exposição dessas narrativas foram as seguintes: (1) **transcrição**: a atividade de transcrição foi realizada pela própria pesquisadora, o que possibilitou que ainda durante este processo fossem anotados pontos importantes da narração; (2) **leitura inicial** “descompromissada”, sem relacionar com a teoria onde foram identificados os pontos que emergiram, a frequência e repetição de determinada idéia, preocupação, fato, sentimento durante o discurso; e tendências. (3) **leitura aprofundada** com a identificação de possíveis contradições e relações entre idéias e fatos.

### **3.4.2. Procedimento para a análise horizontal das entrevistas narrativas**

Para Berlin (2002, p. 115), “pensar num fenômeno ou num aglomerado de fenômenos é pensar a partir de suas semelhanças e diferenças com os outros”. Foi com base nesta compreensão que desenvolveu-se a análise horizontal das narrativas dos empreendedores pesquisados. Esta análise comparativa se concentrou tanto nos pontos previamente definidos pela revisão da literatura, quanto nos novos aspectos que emergiram durante as entrevistas.

A definição dos tópicos em que seria distribuída essa análise se deu num repensar de conceitos e categorias, norteado pela teoria. Esta análise focou os seguintes aspectos previamente definidos nos objetivos específicos da pesquisa: o ser empreendedor; trajetória profissional; cotidiano de trabalho (atividades que realiza, rotina, tempo de trabalho; natureza do trabalho); relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores; planos para o futuro e elementos constituintes da subjetividade. Entretanto, esses pontos emergiram com maior ou menor destaque dependendo da narrativa de cada um dos empreendedores entrevistados.

Sendo assim, a análise foi feita à luz do referencial teórico norteador desta pesquisa, entretanto, sem se restringir a este, estando aberta a novas categorias e relações emergentes do campo. Posto isso, o próximo capítulo contempla a análise dos dados, iniciando com a apresentação das análises das narrativas dos empreendedores.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das narrativas permitiu observar que, diante de muitas das perguntas feitas, alguns dos empreendedores pesquisados tiveram dificuldades para elaborar respostas de imediato, precisando de tempo para refletir a respeito destas perguntas. Em determinados momentos, pareceu transparecer que alguns dos aspectos da realidade destes empreendedores eram vividos de maneira empírica, sem muitas reflexões, questionamentos ou planos. Primeiramente, foi exposta a análise vertical, com cada narrativa em separado, para em seguida discutir as análises horizontais, com o comparativo de cada experiência.

### 4.1. ANÁLISE VERTICAL DAS NARRATIVAS DOS EMPREENDEDORES

*Escrever sobre a vida humana depende bastante de talento descritivo, estilo, lucidez, escolha de exemplos, distribuição de ênfase, caracterização vívida e outros elementos semelhantes.*

Isaiah Berlin, 2002.

A análise vertical individualizada de cada uma das narrativas feitas pelos empreendedores pesquisados foi elaborada com o intuito de ressaltar os pontos mais interessantes e importantes de cada uma destas experiências, sem o objetivo de criar um padrão de apresentação dos resultados. Para cada sujeito empreendedor pesquisado, foi selecionada uma frase que caracterizasse sua narrativa, um pequeno trecho do diário de campo que relatasse o primeiro contato com estes entrevistados, e um breve resumo do perfil deste empreendedor ou empreendedora.

#### 4.1.1. “*Eu me considero um empreendedor modesto*”

*Encontro finalmente a rua onde fica o salão, identifico o número. Confesso que fiquei impressionada com o visual da fachada, todo branco com detalhes em preto, não me recordo do nome agora. Chique, discreto, de bom gosto, moderno e sofisticado. Foi além de toda e qualquer expectativa que eu tinha. Entro, me identifico para a recepcionista, ela me pede para esperar. Pego uma revista e quando vou*

*sentar ele vem em minha direção. Um homem alto, cabelo grande e preso, com um casaco preto de couro, de poucos sorrisos e de poucas palavras. (Trecho extraído do diário de campo, 28/07/2005).*

**PERFIL:** HOMEM, 39 ANOS, NASCIDO EM PORTO ALEGRE, SOLTEIRO, SEM FILHOS, ENSINO MÉDIO COMPLETO, EMPREGADO DURANTE TODA A SUA VIDA, TRABALHOU EM SALÕES DE BELEZA COMO CABELEIREIRO E COMO ESTILISTA EM LOJAS DE MODA. ABRIU O SEU PRÓPRIO NEGÓCIO HÁ 5 MESES: UM SALÃO DE BELEZA. O SALÃO TEM 17 EMPREGADOS, DE CABELEIREIROS A MANOBRISTAS. ATÉ ENTÃO, TER O PRÓPRIO NEGÓCIO NÃO ERA UM OBJETIVO ALMEJADO. NA FAMÍLIA, APENAS O IRMÃO TEM O PRÓPRIO NEGÓCIO.

A análise da narrativa do primeiro destes entrevistados, Maurício, permite observar certas particularidades que dizem respeito ao seu histórico profissional, às suas características pessoais, à natureza do seu trabalho e ao tempo de existência do seu negócio. Estes aspectos vão se refletir na sua motivação para abrir a própria empresa, no que esta representa para ele e no conflito presente entre o papel de cabeleireiro e de empreendedor.

Uma primeira questão que surge é: como e por que um dos melhores cabeleireiros de Porto Alegre, que nunca tinha pensado em ser o dono do seu próprio negócio, depois de 11 anos trabalhando como empregado, aos 39 anos abriu o seu próprio salão?

Para entender melhor esta decisão, é necessário compreender como foi originada esta idéia. O entrevistado começa explicando que, após trabalhar como cabeleireiro por nove anos em um salão, foi convidado a trabalhar em uma outra “casa<sup>2</sup>”, com a oferta de uma boa “luva<sup>3</sup>” e de boas condições de trabalho. Depois de dois anos trabalhando neste outro salão, a dona resolveu fechar a casa e perguntou se ele não gostaria de comprá-la. Foi então esboçada a idéia. Uma idéia “oferecida” e não “almejada”. Diante disto entende-se sua incapacidade em explicar porque abriu o próprio salão:

*“Eu nunca lutei para chegar aonde eu cheguei. Eu não sei exatamente como eu cheguei até aqui, o fato é que eu cheguei. [...] Quando eu cheguei aqui, fui levado, sabe, foi uma conquista, um pouco do retorno do meu trabalho”.*

No caso deste cabeleireiro que repentinamente se viu dono do seu próprio salão, pode então ser observado que o negócio próprio lhe parece ter surgido como uma consequência “natural” do desenrolar da sua carreira, não como algo almejado ou buscado, mas simplesmente como algo que “aconteceu”. Sendo assim, sua trajetória profissional ascendente não apenas o levou a esta oportunidade, como também foi o principal motivador para a decisão de aceitá-la:

<sup>2</sup> O entrevistado em muitos momentos usa o substantivo “casa” ao fazer referência ao seu salão.

<sup>3</sup> Valor em dinheiro, ou promessa de oportunidade oferecida por donos de salão de beleza a cabeleireiros em determinado estágio profissional.

*“Estava com uma “batata quente” para resolver [...] ir para um outro salão num momento assim, de emergência, também não iria, porque eu não iria com um status suficiente. A solução foi montar um salão para mim”.*

Neste caso, o negócio próprio parece assumir um significado de ascensão e status, como um degrau mais alto na construção da carreira. Ao mesmo tempo, este entrevistado se viu em uma situação onde deveria abrir o próprio salão ou entrar em decadência profissional, situação esta que ele não cogitava.

O negócio existe há apenas 5 meses. Em seu início, exigiu uma dedicação enorme para lidar com detalhes sobre os quais este entrevistado não tinha muita prática. Com o tempo, a casa foi estabelecendo uma rotina, as atividades começaram a se tornar familiares, as pessoas passaram a ter uma maior autonomia e consciência do que precisava ser feito, e a intervenção direta do próprio empreendedor passou a ser gradativamente menos necessária. Entretanto, devido à recente existência do salão, a sua figura, enquanto dono do negócio, ainda é fundamental.

Depois de uma observação mais detalhada nas atividades que Maurício realiza, é possível notar que a sua prática de gestão é bastante focada em alguns aspectos: na gestão das pessoas, na manutenção de um clima harmonioso e agradável no salão, tanto para quem o frequenta como para quem nele trabalha; na elaboração e divulgação da imagem do salão, e em atividades especiais de propaganda, promoção e eventos. Estas são atividades típicas do trabalho imaterial.

Um ponto importante de análise da sua narrativa está no entendimento das peculiaridades da profissão de cabeleireiro. É interessante notar a paixão com que este profissional fala sobre o seu trabalho, e como ele entende que seu trabalho seja percebido pelos clientes. A realidade do cabeleireiro está imersa em um contexto regido por conceitos como estética, moda, beleza, vaidade e imagem. Este é um trabalho, em parte, imaterial, que mexe com estilos de vida. E Maurício tem consciência disto.

Focando mais especificamente o tipo de relação que ele tem com os seus clientes, foi observada uma particularidade que remete a uma idéia popular, onde o cabeleireiro frequentemente faz o papel de psicólogo. O fato de a maior parte dos seus clientes ser composta por mulheres talvez seja um dos motivos da íntima relação que se estabelece, por vezes, entre o cabeleireiro e a sua cliente. Neste caso, acaba sendo criada uma relação de afeto e confiança. E isto ocorre, embora não seja sempre algo desejado ou estimulado pelo cabeleireiro.



Também pode ser observado que a relação com os fornecedores é uma relação de parceria, de confiança e de gratidão. Os fornecedores representaram figuras importantes, no início da abertura do salão, ao oferecer “prazos bem esticados”.

Durante a decisão de abertura do próprio negócio, um aspecto importante, ponderado pelo empreendedor, foi o do tipo e nível de dedicação demandados de alguém que ser dono do próprio negócio. Ao analisar as conseqüências desta decisão, ele se deparou com dificuldades que iam de encontro aos seus planos e prioridades naquele momento.

*“O que me preocupava mais era a questão da estabilidade, porque eu tinha uma vida profissional que me tomava muito tempo, e eu pensava numa fase de dar uma folga, ficar mais relaxado, chegar um pouco mais tarde, sair um pouco mais cedo, poder viajar, e isso eu perdi, eu sabia que ia perder. (O problema era) o fato de saber se o que eu queria da vida, agora eu ia ter que postergar um pouquinho, talvez para daqui a 5, 10 anos”.*

A mudança que mais ficou evidente durante a entrevista, evidenciada pelo alto índice de repetição e reforço em todo o seu discurso, foi o significativo aumento de responsabilidade.

*“Hoje eu tenho (responsabilidade) sobre 17 pessoas [...]. Eu preciso agora investir como dono disso aqui, para que as pessoas possam ter onde trabalhar e manter suas vidas [...] a responsabilidade é assim de uma para mil. Antigamente, eu me levantava para trabalhar por mim, e hoje em dia eu me levanto para trabalhar para 17 pessoas”.*

O fato de ter pessoas dependendo do seu negócio, do seu trabalho parece ser motivo de certa preocupação e desgaste. O peso por ser responsável pela própria carreira não aparece na narrativa de Maurício. Pelo contrário, ele entende isto como algo positivo, que o deixa menos vulnerável à imagem efêmera da profissão de cabeleireiro.

*“Chega uma hora assim que tu tem um declínio, porque por mais bom profissional que tu seja, tu tem que ter outros requisitos que são importantes para a cliente, que é uma aparência, uma postura, e isso com a idade tu vai perder, e quem é proprietário de salão não. Aí tu fica mais imune a essa imagem”.*

Juntamente com o aumento da responsabilidade, a sua visão acerca do trabalho se ampliou, sua postura enquanto profissional se modificou, bem como as suas atividades. Ele agora precisa ter uma visão do seu negócio como um todo, de todos os funcionários, de todos os clientes, de todas as atividades. A sua intervenção e postura não se restringem mais apenas à sua atividade como cabeleireiro. Não apenas ocorreram mudanças no seu nível de responsabilidade, por passar a ser o dono do salão, como também a sua rotina diária mudou, com novas atividades e obrigações.

O problema, porém, é que este aumento de responsabilidade e de áreas de atuação acabou lhe tirando tempo para realizar as atividades nas quais ele realmente tem prazer, que são as atividades de cabeleireiro.

*“Então essa visão se ampliou mais, e me tirou tempo de fazer aquilo que eu gosto, que é trabalhar, tanto que eu tive que reduzir o meu trabalho como cabeleireiro para poder fazer essas coisas todas”.*

Desta forma, ter o próprio negócio parece ter representado um paradoxo, principalmente nesta fase inicial, onde a empresa ainda não está madura. Ao mesmo tempo em que representou uma elevação no status profissional, como se ele tivesse chegado quase ao topo da carreira, representou uma regressão a atividades simples, alheias à atividade de cabeleireiro e não muito agradáveis (na opinião deste entrevistado). Nesta fase inicial, portanto, parece existir um conflito entre os papéis de empresário e de cabeleireiro. De um lado, está aquilo que ele é obrigado e responsável por fazer, enquanto empresário, e do outro lado, aquilo que ele tem prazer em fazer, enquanto profissional.

No entanto, o entrevistado entende este momento como passageiro, acreditando que, com a solidificação e amadurecimento do negócio, este vai conseguir ser operacionalizado de forma mais autônoma, sem tanta necessidade de intervenção e de presença de seu dono. Desta forma, o empresário espera, no futuro, poder delegar para outros as atividades que lhe desagradam, e se concentrar apenas na atividade de cabeleireiro.

*“Daqui a 10 anos, eu quero te dizer que eu quero estar trabalhando muito menos do que eu estou trabalhando agora, e ainda menos do que eu pretendo estar trabalhando daqui a 5”.*

Ser o dono do próprio salão também tem as suas vantagens. Para Maurício, os principais pontos positivos são: autonomia para dar ao salão a aparência que ele próprio deseja, ter estabilidade e segurança profissional diante da independência da “efêmera” imagem de cabeleireiro e a possibilidade de futuramente poder trabalhar menos sem ganhar menos.

Como dono do próprio salão agora, suas perspectivas futuras não ficam restritas mais apenas à atividade de cabeleireiro, passam a abranger também os planos para a “casa”. Foi observado que ele espera que futuramente o salão consiga “andar com as próprias pernas” sem demandar tanto o seu tempo e atenção, e que seja um salão de reconhecida qualidade. Ficar rico não parece ser uma de suas pretensões.

Ao pensar no futuro, ele espera adquirir estabilidade e segurança enquanto gestor do próprio negócio. Durante a entrevista, ele pareceu acreditar que as características importantes para ser um bom “empreendedor” são opostas às suas características pessoais, e isto acaba emanando certo conflito sobre quais os esforços que ele precisará fazer para ter a segurança de um bom empresário. Mais uma vez, se faz presente a diferença entre o empreendedor e o cabeleireiro. Transparecem, em suas palavras, um conflito e uma insegurança que existem no presente, mas que ele espera que sejam minimizados no futuro, através da experiência e da sua qualificação enquanto gestor. Nos seus planos para o futuro, este empreendedor espera que ocorram melhorias com a aquisição de experiência e de maturidade, tanto suas enquanto empresário, quanto do negócio. E que estas lhe possibilitem trabalhar menos do que trabalha atualmente, e também que assim possa usufruir não apenas do status proporcionado pelo negócio próprio, quanto das suas vantagens práticas, como as de fazer o seu próprio horário e de se dedicar mais aos momentos de lazer.

Analisando mais especificamente algumas de suas características pessoais, é possível identificar aspectos interessantes que se relacionam com o perfil demandando por uma realidade imaterial e empreendedora, tais como as necessidades constantes de aprender, de se atualizar, de se qualificar, de estar atento às tendências, ao novo, de ser um “eterno insatisfeito”, e de ser autoconfiante. Ele considera estes como traços inerentes à sua personalidade, características que ele preza e estimula.

Ao ser perguntado sobre que conhecimentos e habilidades eram importantes para gerir o próprio negócio, este entrevistado apontou três delas como principais: senso de liderança, organização e paciência. Ao ser solicitado para definir o que caracteriza um empreendedor, ele assinalou pontos como: ser visionário, antecipar as necessidades dos clientes, se posicionar à frente da concorrência, e ser um bom comunicador.

Quando questionado sobre se ele se considerava “um empreendedor”, sua resposta foi interessante. Este entrevistado afirmou que se considerava um empreendedor por ser um “cara que empreende”. Empreender, na sua visão, significa realizar, tentar, pôr algo em execução. Sendo assim, ele se considera um empreendedor porque investe, cuida, comunica, trabalha, realiza.

*“Eu me considero um empreendedor modesto, porque eu empreendo [...] usando o português para me ajudar. Porque eu acordo todo dia de manhã, para vir trabalhar pensando em melhorar e fazer com que as pessoas se desenvolvam”.*

Também foi constatado que, mesmo se considerando um empreendedor, ele apontou apenas uma das características definidas por ele próprio como adequadas para um empreendedor, a de ser um bom comunicador. Entretanto, mesmo não se referindo diretamente às demais características ao justificar o fato de se considerar um empreendedor, a análise da sua narrativa permite perceber que busca adotar uma postura e um comportamento que vão ao encontro das demais características: ser visionário, antecipar as necessidades dos clientes, se posicionar à frente da concorrência, ser autoconfiante e líder.

Ele pode se definir como um cabeleireiro que virou dono do próprio salão aos 39 anos, com medo da decadência profissional. Esta sua nova posição trouxe como conseqüências o aumento da responsabilidade, o aumento do trabalho e o aumento da autonomia. Também se define como um profissional dedicado, inovador, talentoso. Como um empreendedor iniciante, ansioso, autoconfiante, líder, comunicador, paciente. Ele resume esta fase de sua carreira como um momento atual de conflito, trabalho e investimento.

#### 4.1.2. “Sempre fui mais da área prática”.

*“Um prédio à primeira vista residencial, meio improvisado. Sem nenhum tipo de porteiro ou recepcionista. Fui subindo a escada até o segundo andar. Meio perdida, encontrei um rapaz que me indicou aonde era a recepção. A sala da recepção parecia bem bagunçada com vários mostruários de materiais espalhados por toda parte. Mais 5 minutos entra um rapaz alto e sorridente. Saímos da recepção e ele me mostrou rapidamente os outros locais da empresa. Fez questão de repetir várias vezes que tudo estava bagunçado porque eles estavam se mudando em breve para uma nova sede recém-construída. As mesas dele e do sócio não diferiam em nada de nenhum outro ambiente de trabalho dos demais funcionários”.* (Trecho extraído do diário de campo, 09/08/2005).

**PERFIL:** HOMEM, NASCIDO EM SANTA CRUZ DO SUL, SITUADA A 155 KM DE PORTO ALEGRE. SOLTEIRO, SEM FILHOS, 31 ANOS, CURSOS SUPERIORES INCOMPLETOS EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E EM ENGENHARIA ELÉTRICA. ABRIU SUA PRÓPRIA EMPRESA HÁ 9 ANOS: UMA EMPRESA DE SINALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO VISUAL. ANTES DE ABRIR O PRÓPRIO NEGÓCIO, ERA REPRESENTANTE COMERCIAL EM UMA EMPRESA DA FAMÍLIA. HOJE, NOVE ANOS DEPOIS, É UMA EMPRESA DE REFERÊNCIA NO MERCADO, COM 13 EMPREGADOS E CENTENAS DE CLIENTES. NA FAMÍLIA, O PAI E DOIS IRMÃOS POSSUEM SEUS PRÓPRIOS NEGÓCIOS.

Apesar da intenção inicial da pesquisadora de intervir o mínimo possível, e mesmo tendo avisado ao entrevistado, desde o início, que o objetivo da pesquisa era entender a realidade do sujeito que tem o próprio negócio, logo foi percebido que toda a narrativa deste entrevistado girava em torno da sua empresa, de seu funcionamento, planejamento, criação e história. Ele, inicialmente, não se colocava como o ator principal da narrativa. Ficou bem explícito que ele não conseguia separar a sua história de vida da trajetória do seu negócio. Ao

perceber isto, a pesquisadora sentiu a necessidade em buscar estimulá-lo para que focasse suas lembranças na sua experiência particular.

Muitas vezes também foram percebidas frases de impacto típicas de empresários. Ele citou inclusive frases de alguns colegas ou palestrantes que haviam chamado a sua atenção. Tinha uma narrativa desapegada, segura, autoconfiante, despreocupada, mas que não aparentava prepotência ou arrogância. Às vezes, parecia estar representando um papel, dando respostas típicas de um “superempresário”, focado no curto prazo, sem planos para o futuro, vivendo o momento presente. E disse tudo isto sem expressar qualquer tipo de ansiedade perceptível.

Durante o desenvolvimento da entrevista alguns pontos pareceram de compreensão um pouco difícil: a falta de preocupação ou ansiedade com o andamento do negócio, mesmo na sua fase inicial, a ausência de planos profissionais para o futuro. Em alguns momentos, a resposta se manteve firme durante toda a entrevista, porém gradualmente, como no caso de planos futuros, estes foram aparecendo. O entrevistado relatou que gosta muito de viajar e que tem planos para trabalhar com isto no futuro, apesar de nada ainda estar definido.

Este empreendedor tem o seu próprio negócio há 9 anos, que iniciou quando tinha 22 anos. Até então, a sua história se resumia a dois cursos de graduação abandonados pela metade: engenharia elétrica e engenharia civil, um curso de Administração em andamento e um estágio como representante comercial em uma empresa de um tio. Foi quando um amigo de infância lhe propôs “O que é que tu acha da gente abrir uma empresa?...”.

*“Eu achei incrível porque eu estava de saco cheio de estudar [...] sempre fui mais da área prática”.*

O tipo de negócio proposto pelo seu amigo, e na época futuro sócio, foi definido devido à sua experiência como estagiário em uma empresa do mesmo ramo: gráfica e impressão de imagens. Um negócio aparentemente simples, com uma boa demanda e de bom retorno. Desde o começo, a idéia do negócio agradou o então aspirante a empreendedor.

Uma vez tomada a decisão, os primeiros passos foram os de conseguir dinheiro e comprar as primeiras máquinas. Neste começo, a ajuda financeira dos pais foi fundamental. O início do negócio foi extremamente improvisado, sendo que a primeira sede da empresa foi no apartamento do sócio.

Ao acompanhar a trajetória destes dois sócios nos passos iniciais do seu negócio próprio, se observa um início improvisado, de muito trabalho, muito investimento e pouco

retorno financeiro. Esta realidade parece ter sido encarada pelo entrevistado com resignação, como um esforço necessário em prol de um benefício futuro.

Uma observação interessante é que, nesta época, as pequenas conquistas passavam a ter grandes significados, reforçando o sentimento de realização e de recompensa pelo esforço dispensado. O primeiro grande impulso para o desenvolvimento da empresa ocorreu graças a um colega de faculdade do sócio, que fazia móveis para uma grande loja de departamentos da cidade, e os indicou para fazer a comunicação visual da empresa.

Apesar dos relevantes crescimentos constatados, neste relato foi possível identificar uma ressalva constante, com a preocupação de evitar um crescimento excessivo e desenfreado da empresa, fugindo ao controle de seus donos. Diante disto, o entrevistado afirmou que ele e seu sócio sempre buscam dar um passo de cada vez, para que a empresa cresça aos poucos e de forma controlada.

É importante ressaltar que, durante a entrevista, este empreendedor não deixou transparecer que tivesse ocorrido qualquer tipo de estresse, preocupação ou ansiedade, nem no momento da decisão de abrir o próprio negócio, nem nos períodos mais difíceis do início.

*“Nunca, em momento algum [...] nem no começo me preocupei com o sucesso do negócio. Nunca achei que não ia dar certo. Nunca pensei na possibilidade de não dar certo, foi algo que até hoje não passou pela minha cabeça. O que pensava era quanto tempo levaríamos para atingir as metas que tínhamos previsto”.*

Esta primeira análise exemplifica bem como todo o relato inicial de Cassiano foi concentrado no histórico e na realidade da empresa, confundindo ele, o empreendedor, com o seu negócio, sem conseguir delimitar onde começa o papel de um e termina o do outro. Ao tentar focar mais especificamente na sua vivência enquanto empreendedor, surgiram alguns pontos interessantes. O primeiro deles se refere a quais as vantagens percebidas por ele, decorrentes de ele ser o dono do próprio negócio. A princípio, a vantagem parece não se restringir apenas a este fato, mas também se refere ao tipo de negócio e ao trabalho que ele realiza na empresa. Entretanto, sua empolgação fica evidente ao reconhecer que ser o dono da própria empresa lhe proporciona liberdade e autonomia, onde ele não se encontra limitado ou restringido em sua liberdade de iniciativas por terceiros. Ele mesmo é quem dita o próprio ritmo, quem define as próprias prioridades, enfim, quem define pelo quê trabalhar e como trabalhar. Esta realidade não seria possível caso ele trabalhasse empregado.

*“Talvez, se eu não fosse dono, eu não trabalhasse tão empolgado assim, porque tu teria uns limites, sabe?... Talvez, se tu não sejas o dono, tu fica um pouco barrado pela administração. Agora, tu pode ver o teu próximo passo e ir atrás disso, não tem ninguém para limitar esse passo”.*

Com relação às desvantagens em ser o dono do próprio negócio, ele aponta como principal aspecto negativo o fato de ter que trabalhar muito. Entretanto, este parece ser um problema mais do início do negócio, do que atual, visto que, no início, os dois sócios eram os únicos responsáveis por toda e qualquer atividade realizada na empresa, o que não acontece após nove anos de existência, pois a delegação de atividades passou a ser uma prática necessária e disseminada.

*“Trabalha muito. Não tem horário. Comparado com o início da empresa, eu e meu sócio, a gente trabalha muito menos do que trabalhava no começo. Tu já delega mais tarefas. A empresa já anda sozinha, tu tem mais tempo para cuidar de assuntos pessoais. [...] No começo, 3, 4 anos (atrás, trabalhava), até 13, 14 horas por dia. Porque não tinha funcionário, tinha que vender, confeccionar, cobrar, e era complicado... Agora é tranqüilo, agora eu trabalho menos, me direciono para os problemas, mas a parte de fazer a empresa andar, aí só delega tarefas para as pessoas, e poder de decisão e confiar nas pessoas”.*

Mas, apesar de uma redução na carga de trabalho, a exigência do mercado e dos clientes, por vezes, o obriga a um trabalho mais intensivo, até em finais de semana, que é um período que ele evita trabalhar. Com a delegação de atividades, os donos passaram a trabalhar menos e puderam então se concentrar em atividades mais estratégicas de planejamento, futuros investimentos, definições de prioridades. Diante disto, observa-se que a principal atividade dos sócios é direcionar o rumo da empresa. Cabe então a ele e ao seu sócio monitorar o mercado, identificar as novas máquinas e materiais que estão surgindo, assim como as tendências do mercado, manter contato com os clientes e supervisionar as atividades que foram delegadas.

A relação com os funcionários aparenta ser informal, e com um narrativa que sugere que os interesses dos funcionários e da empresa são os mesmos.

*“A relação com os funcionários é de igual para igual, não chega nem a ser de patrão e funcionário, mas nunca esquecendo que a gente tem uma hierarquia, e tem de estar todos no mesmo barco para a empresa funcionar, e se é bom para nós é bom para eles também”.*

A relação com os clientes parece ser pautada pela confiança na qualidade do serviço prestado. Como reflexo desta aparente confiança, muitos dos clientes são fiéis à empresa. É interessante observar que Cassiano afirma categoricamente que não é o cliente quem manda no mercado, assumindo assim, uma postura mais independente e autônoma na relação com o seu cliente, o que lhe permite até rejeitar clientes que ele não considere interessante manter.

Para ele, a máxima “o cliente tem sempre razão” não se aplica. Entretanto, esta perspectiva não o torna desprovido de dedicação e atenção àqueles clientes que ele mais valoriza. O que parece significar mais é que, para ele, a empresa que trabalha profissionalmente, investindo na qualidade e respeitando prazos e compromissos, não precisa ir atrás dos clientes, pois estes virão até a empresa. Um outro aspecto interessante da relação entre a empresa e o cliente é o empenho pelo atendimento imediato às expectativas exigentes dos clientes.

A relação com os fornecedores é similar à relação estabelecida com os clientes, é uma relação de parceria, baseada em confiança e qualidade. São relações, geralmente estáveis e fiéis. Esta característica parece diminuir a ansiedade em estar constantemente à procura de melhores preços, melhores produtos, melhores serviços.

Ao se tratar mais especificamente sobre o conceito de empreendedor e se ele se considera um empreendedor, houve certa dificuldade na justificação da resposta. Em sua opinião, empreendedor é aquele que vê além do momento atual, além do aparente, que antecipa tendências, oportunidades, que não se acomoda e que está sempre buscando algo novo, diferente.

*“Empreendedor é quem vê à frente, não se acomoda. No meu ponto de vista, tento definir um empreendedor como alguém que busca algo mais, que vê muitas possibilidades onde nem sempre elas estão aparentes”.*

Ao ser questionado sobre se ele se considerava um empreendedor, afirmou que sim, justificando apenas que:

*“Me considero um empreendedor... por ter peito de bancar uma obra do porte da sede nova, por meter a cara...”.*

*“Quando me recordo do início da empresa e comparo com o estágio que estamos agora e os planos para o futuro posso me considerar um pequeno empreendedor”.*

Quando perguntado sobre os seus planos para o futuro, foi observado que seu foco está no curto prazo, no imediato. Acredita que, na velocidade com que as coisas vêm acontecendo, vêm mudando, fica difícil visualizar cenários futuros, e mais ainda fazer planos para eles. Desta forma, se planeja pouco e se reage muito às tendências do mercado, onde, inclusive os planos de vida passam a ser determinados pelos rumos que este mercado está seguindo.

*“Não penso muito no futuro, 5 anos é muito tempo. Hoje em dia, tudo acontece muito rápido, em um mês pode estar tudo diferente”.*



Uma característica marcante encontrada na narrativa de Cassiano é o desapego, em relação a praticamente qualquer coisa, inclusive a própria empresa.

*“Eu posso vender tudo o que eu tenho, menos um relógio antigo e a minha namorada”.*

Ao ser perguntado quanto a se tinha a ambição de ficar rico, respondeu que não trabalha visando esta finalidade, chegou inclusive a afirmar que acredita que quem trabalha pelo dinheiro não ganha dinheiro. As suas motivações são outras, de realização, de reconhecimento.

*“Eu trabalho pela motivação, pelo reconhecimento de ver meu trabalho na rua. Vivemos em uma sociedade onde dinheiro é muito importante, mas não é fator crucial, no meu ponto de vista. O que me move mais é verificar que atingimos objetivos, superamos as expectativas dos clientes e até mesmo, expectativas próprias”.*

Por fim, foi observado que as entrevistas do Cassiano são permeadas por respostas que revelam desapego, visão focada no curto prazo, na autoconfiança. Também chamam a atenção as relações de parceria e de confiança com funcionários, clientes e fornecedores, e de interdependência e atendimento das expectativas.

#### **4.1.3. “Eu sou uma pessoa que faz acontecer”**

*“Rodrigo aceitou o convite de participar da minha pesquisa. Mande o questionário para ele por e-mail, estou aguardando resposta. O Rodrigo acabou de me enviar, por e-mail, o questionário respondido. Fiquei de enviar um e-mail para ele na próxima quinta-feira (04/08) para confirmar nossa entrevista. Minha primeira impressão, pelos e-mails que ele me mandou, é que parece um cara simpático e solícito. Pelas breves respostas do questionário parece que ele nasceu para empreender...”* (Trecho extraído do diário de campo, 09/08/2005).

**PERFIL:** HOMEM, NASCIDO EM PORTO ALEGRE, SOLTEIRO, SEM FILHOS, CURSANDO GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. APESAR DE TER APENAS 22 ANOS, COMEÇOU A TRABALHAR CEDO, DANDO AULAS DE MATEMÁTICA. É O ÚNICO DONO DE UMA EMPRESA, ABERTA HÁ 2 ANOS E MEIO, QUE PRESTA SERVIÇO DE TREINAMENTOS E CONSULTORIA EM EVENTOS EMPRESARIAS. SEMPRE QUIS TER O SEU PRÓPRIO NEGÓCIO, E TEM DUAS TIAS NA FAMÍLIA QUE POSSUEM UM NEGÓCIO PRÓPRIO. FEZ ALGUNS CURSOS VOLTADOS PARA PESSOAS INTERESSADAS EM ABRIR E ADMINISTRAR O SEU NEGÓCIO.

A trajetória profissional de Rodrigo é longa e cheia de experiências, apesar da sua pouca idade, 22 anos. Estudante que pretendia seguir a carreira militar, teve o seu primeiro contato com o mundo dos negócios proporcionado por uma organização não-governamental,

ainda quando estava na escola, com 17 anos. Lá participou, junto com outros jovens, da simulação de abertura de uma empresa. Este seria apenas o primeiro de muitos contatos com a organização. Participou ainda de um programa voltado para a área de eventos, e quando terminou o curso nesta escola, ele foi convidado para trabalhar lá como voluntário. Iniciou na unidade regional e, em seguida, na busca por atividades mais interessantes e desafiadoras, passou a integrar a unidade nacional.

Paralelamente ao seu trabalho voluntário, deu andamento a um projeto pessoal na organização de eventos de divulgação em escolas. Rodrigo decidiu então deixar o trabalho como voluntário e focar suas atividades em seus projetos de promoção de eventos. Já como aluno do curso de Administração de Empresas, após o aprendizado obtido na organização da semana acadêmica do Centro Acadêmico da Escola de Administração, se envolveu na criação e administração de um jornal de divulgação voltado para universitários. Após muitas dificuldades e experiências, então decidiu focar suas atenções apenas na sua empresa de treinamentos e consultoria em eventos empresarias.

Entretanto, é interessante observar que o tino do Rodrigo para os negócios parece ter se revelando quando ele ainda era criança, quando fazia picolés e produzia dicas para os jogos de vídeo-game para vender para os seus colegas de prédio. É possível notar, em seu relato, o prazer na realização e materialização destas atividades, no pensar, realizar e receber o retorno. Mais tarde, isto se confirmou em um dos programas da organização não-governamental, no qual ele foi o responsável, com 17 anos, pela arrecadação de 50% do patrocínio para a realização de um evento.

*“Eu tinha uma coisa assim desde pequeno, eu gostava de fazer coisas para que os outros consumissem. Na época... eu me lembro no meu prédio lá... eu fazia aqueles picolés, e vendia para os meus amigos. E eu tinha esses videogames, eu pegava, fazia, montava um arquivo com as melhores dicas, tirava xerox e vendia para os meus colegas. Isso me dava muito prazer de fazer”.*

Em muitos momentos da entrevista de Rodrigo pode ser observada a sua busca pelos desafios, e o seu prazer em ultrapassá-los. Cada conquista e realização foi relatada com orgulho, reforçando suas características de iniciativa, dedicação e persistência. Demonstra, em muitas situações, que nunca teve medo de trabalhar, e que, mesmo realizando um trabalho voluntário na Junior, ficava além do seu expediente, entretido com suas atividades.

Mesmo com uma prévia experiência sobre o mercado, o início da sua empresa não foi fácil. Era uma empresa nova, sem nome no mercado, criada por um cara muito novo, e com uma proposta ousada já no primeiro evento. Os patrocinadores ficaram desconfiados. Seu

primeiro evento foi marcado por muito trabalho e pouco dinheiro, mas seu nome passou a ser conhecido, ainda que timidamente, no mercado.

Ter o seu próprio negócio, para Rodrigo, sempre foi um objetivo. Através da análise da sua trajetória profissional, pode se constatar que ele primeiramente buscou a experiência e o *know-how* através de outras atividades, para só então se lançar no seu projeto individual. Na sua visão, todas as suas experiências lhe renderam grandes aprendizados. Neste caso, o processo de aprendizado era sempre almejado e valorizado, sendo considerado como um investimento para futuro retorno. Este comportamento está em sintonia com os pressupostos de um trabalho imaterial.

Um aspecto que reforça a vantagem de ter um negócio próprio estabelecido e de sucesso é o retorno financeiro. No caso de Rodrigo, isto é ainda mais forte devido à sua pouca idade. Em geral, alunos do curso de Administração de Empresas, como ele, estagiam em empresas com salários de 2 a 4 salários mínimos, enquanto ele ganha de R\$ 2.500,00 a 6.000,00, remuneração superior a muitos empregados de altos cargos. Diante desta realidade comparativa, ele se sente orgulhoso por isto ser resultado do seu próprio trabalho, talento e dinheiro.

Todavia, este retorno financeiro só veio depois de dois anos e meio de empresa. O Rodrigo considera sua empresa ainda “um bebê”, que vem se desenvolvendo. Para ele, a prosperidade e o retorno do seu trabalho são podem ser sentidos agora de forma mais concreta.

A sensação de estar à frente de seus colegas de faculdade, devido às inúmeras experiências que já teve e à vivência prática do mercado. Isto lhe possibilitou que tivesse um aprendizado empírico, na visão dele, superior ao dos seus colegas.

*“Eu já fiz bastante coisa, eu estou bem à frente dos meus colegas da faculdade, ou da maioria pelo menos; pelo que eu estou vivendo do mercado, eu estou sentindo as coisas, eu já tive experiências muito boas, e experiências muito ruins”.*

Por outro lado, entre as desvantagens em ter o próprio negócio estão o estresse, a responsabilidade, o risco e o pouco tempo que resta para a vida pessoal. Para ele, a tensão de ter o próprio negócio se deve ao ambiente de concorrência, onde surge a pressão de não poder errar e de ter que resolver os imprevistos que aparecem. O risco diz respeito a vários aspectos, o risco de não dar certo, o risco de perder clientes, o risco de ter a imagem da empresa denegrida. Portanto, ele observa que o estresse, a responsabilidade e o risco são fatores que estão inter-relacionados.

*“As desvantagens são o estresse, um mundo de responsabilidades nas suas costas, principalmente sendo novo [...]. O risco que estressa também, com o tempo tu vai se tornando mais tolerante [...]. Tu convive muito mais com o risco do que quando tu não tem o teu próprio negócio. A todo momento, tu corre o risco de perder o teu cliente, de ter a imagem da tua empresa denegrida no mercado”.*

Após a experiência desgastante do jornal, Rodrigo passou a se preocupar com as influências do negócio na sua vida pessoal. Denominou então, de “negócio inteligente” aquele negócio menos estressante, que demanda menos recursos e que permite ter tempo para atividades pessoais. Este é o caso do seu negócio atual. Ele valoriza o equilíbrio entre as suas atividades, e acredita que estar bem física e mentalmente é fundamental para ser um empreendedor, pois assim pode produzir melhor e com mais qualidade, visto que sua cabeça passa a funcionar melhor quando se adota uma rotina mais saudável.

*“Não dá tanto estresse, é um negócio mais inteligente, que me permite fazer outras coisas, que me permite cuidar da minha vida pessoal. Se eu não estou bem, como é que eu vou ser um empreendedor, né?... Então, preciso cuidar da minha vida pessoal”.*

Rodrigo, paralelamente ao fato de ser o dono do próprio negócio, também trabalha em um banco estadual, no período das 18h30min às 24h00min. É curioso notar que, na sua perspectiva, este trabalho é um “trabalho desestressante”, “light”, enquanto o trabalho realmente interessante é aquele que é desafiante, que “mexe com a adrenalina”, que o realiza enquanto empreendedor, enquanto dono do próprio negócio.

A análise do cotidiano de Rodrigo permite observar sua preocupação em estabelecer uma rotina equilibrada e saudável, reservando tempo para atividades profissionais, pessoais e da faculdade. Apesar de trabalhar de 12 a 14 horas por dia, ainda arruma tempo para assistir às aulas da faculdade e para fazer atividades físicas. Ele só conseguiu esta organização de suas atividades, buscando uma vida mais saudável, neste último ano, quando passou a se concentrar apenas na sua empresa e quando criou uma operacionalização do negócio.

*“Eu tenho que estar bem para o meu negócio estar bem, não dá para eu “deixar a peteca cair” na minha vida pessoal, nem na tua saúde, virar aquele workaholic... Isso vai estourar em algum lugar, vai estourar na tua relação com a tua família, na tua relação com o teu físico”.*

Nos finais de semana, ele prioriza seu tempo para o convívio social e para as atividades de lazer. Mesmo assim, afirma que às vezes não consegue ficar longe e acaba trabalhando um pouco no computador nos finais de semana. Estes momentos de trabalho, durante os finais de semana, não são caracterizados como momentos de estresse, pelo

contrário, são momentos prazerosos, de criação. Como se a sua cabeça estivesse sempre criando, funcionando, ligada ao trabalho.

*“Final de semana eu relaxo, às vezes eu não consigo ficar longe, só que aí eu vou para o meu computador, e fico lá mexendo no meu projeto, melhorando, organizando, tendo novas idéias, mas são coisas que não estressam, são criações”.*

Um outro aspecto de destaque que emerge do relato é a preocupação e o cuidado que Rodrigo tem com os seus clientes. Ele trabalha com dois tipos de serviços: como “empresário” de professores, organizando e divulgando seus cursos; e presta também serviços de consultoria na área de eventos. Ele está sempre atento ao tratamento dado aos professores e seus ouvintes, cuidando pessoalmente de cada detalhe. Isto acaba gerando uma propaganda positiva, do tipo “boca-a-boca” entre os colegas, e surgem novos clientes em busca dos seus serviços.

*“Eu trato todos eles muito bem, meus clientes, os clientes dos clientes, então eles estão satisfeitos, estão vindo mais professores aí. Eu os trato assim, sabe, quando tu trata com capricho, os detalhes, aquela coisa de tu agradar. Quando tu faz alguma coisa para o professor, para o aluno, tu presenteia alguém, tu agradece alguém, isso te traz coisas boas também, te traz uma recompensa”.*

Um outro ponto importante do relato do Rodrigo é a sua relação com o dinheiro. Ele não tem como objetivo último ficar rico, acredita que isto deve ser uma consequência. Desta forma, entende que ficar “rico” é um sinal de sucesso, é um sinal de que o seu negócio está crescendo e prosperando. Ao mesmo tempo, a riqueza também dá segurança, independência e liberdade, permitindo que tenha a sensação de “ter a sua vida em suas mãos”.

*“A riqueza é bem-vinda como consequência. Eu acho que a riqueza te dá certa segurança, e uma independência, liberdade, (a sensação) de ter minha vida em minhas mãos”.*

Enquanto empreendedor, Rodrigo entende que está realizando uma atividade estratégica, em que utiliza a sua mente, a sua inteligência. Realiza um trabalho essencialmente imaterial, de imaginação, de criação, de planejamento. Na sua visão, a principal vantagem em ser o dono do próprio negócio é a autonomia que possui para criar e fazer as coisas do seu jeito. Outra vantagem apontada é o retorno financeiro a médio e longo prazo.

Observa-se que, para ele, o fato de gerar empregos, apesar de ter no momento apenas uma estagiária, é motivo de satisfação e orgulho. Parece despertar uma sensação de que seu trabalho está gerando riqueza, não só para ele como para outras pessoas. É o retorno pela criação e pelo esforço.

Ser denominado de “empreendedor” não é algo que incomode Rodrigo, ele entende que a palavra combina com o que ele faz. Quando perguntado sobre se se considera um empreendedor, além da resposta afirmativa, ele acrescentou que espera ser também um investidor com capital. Afirma que o empreendedor tem que ter basicamente duas características: ter paixão pelo que faz e ser tolerante a frustrações e a imprevistos. Além disto, tem que lidar com o peso da responsabilidade, motivar quem está a sua volta e ter energia para “pôr as coisas em movimento”.

Na visão dele, nem todos podem ser empreendedores. Antes de qualquer coisa, é necessário que a pessoa se conheça e reflita quanto a se tem o perfil para empreender, se ela lida bem com frustrações, com a responsabilidade, com o risco, se sabe criar estratégias. Acredita que há pessoas que não têm este perfil, que preferem um emprego mais “tranquilo”, em que possam receber o salário no final do mês.

*“Tem gente que não tem esse perfil mesmo, a pessoa prefere mais tranquilidade, ter um emprego em que ele vá lá, vá trabalhar, vá ganhar o dinheirinho dele no final do mês. Vai se direcionar para outras coisas. Tem que gostar dessa área profissional de estar construindo coisas”.*

Sendo assim, de acordo com a sua perspectiva, para ser empreendedor, se deve gostar de “construir coisas”, de realizar, e também tem que estar disposto para lidar com as dificuldades inerentes à condição de empreendedor. Para Rodrigo, para alguém ser empreendedor, precisa ter vontade, precisa ter necessidade disto. Entende que o empreendedor é, antes de mais nada, um ser apaixonado, movido pela paixão e não só pela razão, o primeiro impulso do empreendedor é o de querer abraçar o mundo, é o de realizar coisas.

*“Para ser empreendedor tem que querer muito. Se tu é uma pessoa que tu não tem uma tolerância muito grande a lidar com perdas, frustração, tu não pode ser empreendedor, porque isso faz parte da tua rotina. Acredito que uma pessoa que gera grandes expectativas e não sabe lidar com tombos não tem o perfil para ser empreendedor, vai acabar sofrendo, vai acabar ficando mal”.*

Um ponto importante da sua entrevista foi quando perguntado sobre que habilidades e conhecimentos seriam necessários para ser o dono do próprio negócio, apontou dois tipos de conhecimento: o auto-conhecimento e o conhecimento do mercado. Entre as habilidades necessárias apontou: habilidade inter-pessoal, ressaltando a importância dos relacionamentos com clientes, fornecedores, empregados, parceiros. Outra habilidade mencionada foi a da capacidade de observação. Para ele, o empreendedor precisa estar atento a tudo que acontece à sua volta, às necessidades dos clientes, precisa sentir o que está acontecendo.

Ao definir seu perfil, suas características, Rodrigo se caracterizou como uma pessoa alegre e calma, mas essencialmente ansiosa e agitada, quando se refere à atividade profissional. Afirmou que não consegue ficar parado, e que precisa sempre estar com alguma atividade. No ambiente de trabalho, se considera um profissional frio para tomar decisões, racional, criativo, e que realiza. Também se considera metódico, criando processos para tudo na sua empresa.

Ao pensar no futuro, divide seus planos e preocupações profissionais em dois âmbitos. Um deles é relacionado mais especificamente ao futuro da sua empresa, e o outro, à sua qualificação enquanto profissional. São dois planos que, em determinados momentos, precisarão ser um pouco desconectados, para que se realizem. Ele pretende morar um tempo no exterior, para poder aprender inglês fluentemente, e também para ver novas oportunidades de negócios. Entretanto, para que isto seja possível sem que prejudique o bom andamento da sua empresa, que se resume a ele e a uma estagiária, pretende trazer sua mãe, formada em Administração de Empresas, para cuidar dos seus negócios, quando ele for viajar. Seus objetivos futuros para a empresa, mais especificamente, são os de aumentar a sua capacidade, realizando mais cursos do que atualmente. Para isto, ele pretende colocar mais uma pessoa trabalhando, para ajudar no aumento da demanda.

Mas, é na análise dos planos de longo prazo que fica mais visível a sua ânsia em empreender, em investir. Seus planos para os próximos 10 anos são os de ter uma empresa forte e atuante em vários segmentos. Espera também ser um investidor, com recursos para fazer outras coisas. Um investidor que realiza, gera empregos e riquezas.

*“Eu me vejo no meu negócio não só gerindo uma empresa forte, em vários segmentos. Eu sou um empreendedor, eu sou um cara que organiza eventos. Então, eu me enxergo, daqui a 10 anos, um investidor, eu me enxergo como um investidor. Um cara assim com grana, para poder investir e fazer outras coisas”.*

Durante toda análise, também se observa o prazer de Rodrigo em ser empreendedor, a relação de amor e satisfação que tem com o seu trabalho. Uma relação que não se resume ao ambiente de trabalho, mas que permeia todas as suas atividades, todas as horas do seu dia.

*“Eu gosto do que eu faço, eu escolhi isso [...]. O fato de gerar, de gerir coisas, de gerir procedimentos, de gerir produtos, idéias, eventos, de criar, de exercitar a mente, trocando com as pessoas, isso aí me faz feliz, foi a escolha que eu fiz para ser feliz”.*

*“A minha relação com o trabalho é uma relação de amor, de gostar do que faço, de estar criando, sempre pensando [...] esse envolvimento é de 24 horas, onde eu estou respirando isso. Eu estou o tempo todo pensando nisso, tudo eu já transfiro direto para a empresa”.*

Observa-se que a narrativa do Rodrigo está permeado pelo perfil do empreendedor-substantivo, e em consonância, com o perfil do empreendedor-adjetivo, tão acalentado pela literatura sobre o tema.

#### 4.1.4. “*Hoje, no Brasil, é mais vantagem tu ser empregado*”

*“A entrevista com o João fiz na parte superior da Xerox, um ambiente improvisado, bagunçado, mas com o mínimo de silêncio. Ele se mostrou meio impaciente, como se quisesse se livrar logo daquilo.”* (Trecho extraído do diário de campo, 05/09/2005).

**PERFIL:** HOMEM, 45 ANOS, SOLTEIRO, UMA FILHA DE 17 ANOS, DONO DO PRÓPRIO NEGÓCIO HÁ 19. COM FORMAÇÃO SUPERIOR INCOMPLETA EM DIREITO, SEMPRE QUIS TER O NEGÓCIO PRÓPRIO. JUNTO COM UM PRIMO, ABRIU SUA EMPRESA AOS 26 ANOS. MUITA COISA MUDOU NESTES 19 ANOS DE EXISTÊNCIA DO NEGÓCIO, SENDO HOJE ESSENCIALMENTE UMA EMPRESA FAMILIAR, SEM FUNCIONÁRIOS.

A entrevista de João chamou a atenção pelo curto tempo de duração, pelas respostas breves e, muitas vezes, evasivas, reflexo de pouca avaliação e aprofundamento por parte do entrevistado. A sensação que o entrevistado passava era de desconforto, como se estivesse na defensiva, querendo acabar logo com a entrevista. Em determinados momentos, o incômodo em refletir sobre alguns assuntos parecia se dar pelo desconforto com a exposição de suas frustrações, como se o seu atual momento revelasse sua insatisfação enquanto profissional.

Isto exigiu esforço, por parte da entrevistadora, para esclarecer pontos que ficavam extremamente superficiais e impessoais. Esta característica particular da entrevista dificultou o processo de compreensão dos sentimentos e vivências pessoais do entrevistado enquanto dono do próprio negócio.

A idéia de abrir a empresa partiu de um primo de João. Ele, até então, era estudante de Direito, e já havia tido experiências profissionais das mais diversas. A idéia do tipo de negócio partiu da identificação de um novo ramo em crescimento, principalmente dentro do ambiente universitário: o de cópias. É interessante observar que foi uma decisão, a princípio, arriscada, visto que eles nada conheciam sobre o ramo, onde tudo era novidade, e, mesmo assim, investiram na compra de máquinas caras para o início das atividades.

O início não foi nada fácil. Começar uma atividade sem qualquer tipo de conhecimento, técnico ou sobre o mercado, acabou fazendo com que o aprendizado fosse “à força”, no dia-a-dia. Tendo vivido esta dificuldade na prática, o entrevistado considera importante um mínimo de conhecimento prévio sobre o negócio que se inicia.



*“A sensação de quando tu cai num abismo, porque tu não sabe nada, porque tudo é novidade [...] eu estava trabalhando, e aí trancava uma folha na máquina, dava um desespero, “bah, como é que vai tirar essa folha daqui?...”, a gente não sabia, e aí então a gente tirava o cilindro, tirava um milhão de coisas, e era uma coisa simples, era só puxar a folha”.*

Analisando a sua rotina, é possível observar que ele realiza todos os tipos de atividades dentro da empresa, todas com um grau baixo de complexidade. Suas atividades dizem respeito a aspectos técnicos e de manutenção das máquinas, limpeza do ambiente, pagamento de fornecedores e contas, relação de balcão com os clientes. Desta forma, nota-se pouca ou nenhuma utilização de estratégias mais avançadas de gestão, revelando uma gestão pouco desenvolvida, contrariando a tendência do trabalho imaterial.

*“A gente faz tudo. Cada um faz uma soma de tudo”.*

É interessante mencionar a importância do “trato com as pessoas”, atribuída pelo entrevistado como fundamental para alguém que é o dono do próprio negócio. Ele considera que um bom relacionamento com clientes, fornecedores e funcionários é essencial na gestão da empresa. Afirma ainda que existe uma relação de confiança e parceria com seus clientes e fornecedores.

*“Eu acho que relação humana, tanto a relação humana com o pessoal interno, quanto com o pessoal externo, que é o cliente, [...] então tu tem que ter uma relação humana muito grande”.*

Outro fator que emerge da sua narrativa é a influência de mudanças no ambiente externo, principalmente de mudanças tecnológicas, para a realidade da empresa. A disseminação de computadores e impressoras pessoais, o hábito em se trabalhar com arquivos digitais, e a multiplicação de máquinas de cópias nos mais variados tipos de estabelecimentos, acabou por diminuir o número de clientes, ao passo em que os custos passaram a ter uma tendência inversa, de aumento. Um negócio que iniciou próspero passou a sobreviver com dificuldade.

*“Esse ramo aí é como aquele negócio do alfaiate, tinha a costureira, o sapateiro. Essa profissão aqui nossa é uma que vai extinguir, com certeza. [...] Então a gente está dando os últimos respiros aqui, eu acho que em 2 anos, 3 anos acaba. Com certeza acaba essa trajetória aí”.*

Neste caso, o que se questiona é porque, mesmo consciente desta tendência, que já não é mais recente, não houve um movimento por parte do entrevistado para buscar estratégias alternativas. As suas respostas parecem refletir cansaço e acomodação de alguém que já não

está mais disposto a grandes tentativas, a grandes mudanças. Um dos motivos a que ele atribui este estado de ânimo é a idade. Também chama a atenção o fato de se perceber que, aos 45 anos, o entrevistado já se diz sem grandes planos para o futuro, à espera apenas de sua aposentadoria.

*“É até triste, mas eu não tenho, o que é que eu vou fazer? Tenho que ir levando, até me aposentar. Não tem planos para o futuro, mesmo porque eu estou com 45 anos, como é que eu vou fazer agora planos para o futuro? Se eu fosse um jovem, sei eu..., de 20 anos, de 30 anos [...]. Agora, na minha idade, aí já não dá, tem que ficar aqui até onde der, e esperar a aposentadoria, como mais um brasileiro na fila”.*

É importante mencionar que, mesmo prestando um serviço obsoleto, em um mercado de muita concorrência e queda de clientes, o pequeno negócio do entrevistado vem sobrevivendo há quase duas décadas. Para melhor compreender isto, é necessário se ter em vista dois aspectos básicos. Primeiro, a empresa, que antes era uma empregadora, passou a se caracterizar basicamente como uma empresa familiar, sem funcionários, mas com quatro familiares trabalhando, o que anula todos os possíveis altos custos com direitos trabalhistas. O segundo ponto é a atual situação financeira do negócio, na qual os recursos provenientes da empresa são suficientes apenas para a sobrevivência dos familiares, sem casa própria e sem muitos luxos.

Diante deste quadro, nota-se que muita coisa mudou desde o início do negócio até o seu estágio atual. Antes, havia um jovem, com disposição e força para o trabalho duro, com prazer pelo seu trabalho, com impulso de empreender, em um ramo novo e, aparentemente, próspero, cheio de expectativas de grandes realizações e de um bom retorno financeiro. Dezenove anos depois, um homem, na meia-idade, com uma empresa que presta um serviço obsoleto, com um retorno financeiro suficiente apenas para a sua sobrevivência, contando os dias para o seu negócio acabar e cujo único plano para o futuro é a espera da sua aposentadoria.

Considerando toda esta caracterização, surgem sentimentos como desilusão, frustração, arrependimento, fracasso. Tudo isto presente em uma narrativa magoada e pessimista. O incômodo da vivência chega a tal ponto que o entrevistado afirma que se pudesse voltar atrás teria feito tudo diferente.

*“Eu diria que são 20 anos de luta, de muita luta, [...]. Mas se for olhar em 20 anos o que a gente adquiriu, não comprou um apartamento. [...] É o sonho de todo mundo, de toda a pessoa que tem o negócio próprio é de, pelo menos, estabilizar, ter alguma coisa para a velhice. É o sonho, quer dizer, era, agora a gente vê que a realidade é outra”.*

É importante reforçar aqui que João afirmou sempre ter tido o desejo de ter o próprio negócio, de ser o próprio patrão, mencionando inclusive as vantagens desta posição: “não dever nada a ninguém”. Entretanto, mesmo assim, a sua perspectiva mudou e ele passou a considerar a condição de empregado como mais vantajosa do que a de dono do próprio negócio.

*“Eu sempre tive vontade de trabalhar por conta, de ser patrão, não gosto muito de ficar “sim senhor, não senhor”. [...] foi uma viagem perdida, se eu tivesse feito um concurso público, a estabilidade... Se eu pudesse, eu voltava atrás”.*

Um ponto que aparece com certa frequência nas suas respostas é a questão de ser empreendedor no Brasil. Sua revolta e frustração parecem muitas vezes devidas à situação econômica do país que, na visão dele, dificulta consideravelmente a vida do pequeno empresário.

*“Abrir negócio hoje, no Brasil, é loucura. Acho que, com a situação em que o país está, não dá. Imposto, justiça trabalhista. Eu não abriria hoje meu próprio negócio.[...] Hoje, no Brasil, é muito mais vantagem tu ser empregado. Tu não te preocupa com nada, só sabe que teu dinheiro no final do mês está lá.”.*

Ao mencionar pela primeira vez o termo empreendedor na entrevista, inicialmente perguntando a João como definiria o termo e, posteriormente, se ele se considerava um empreendedor, as respostas vieram mais uma vez com certa melancolia e revolta. Para ele, empreendedor, especialmente, no Brasil, precisa ter sangue-frio. E, além disto, personalidade e tino para o negócio. Um dia já se considerou empreendedor, assim que iniciou o seu negócio, quando gerou empregos e entrou em um mercado pouco explorado. Entretanto, hoje, não se considera mais um empreendedor, afirma que o “mercado” passou por cima dele.

*“Uma pessoa que tem muito sangue-frio, isso pra mim é tudo, muito sangue-frio, para ser empreendedor no Brasil. Personalidade, tino para o negócio”.*

*“Na época em que eu abri isso aqui eu era um empreendedor, eu empreguei muita gente, abri mercados que não tinham na época, e hoje já não me considero mais não, hoje eu fui globalizado, eu fui engolido”.*

A análise da entrevista de João revela aspectos bem particulares da sua vivência em dezenove anos de negócio próprio. O contraste entre as expectativas do início do negócio com os sentimentos atuais, a questão da idade, a desilusão, a frustração, o arrependimento. Uma visão gerencial restrita. Atividades profissionais simples e rotineiras. A transformação do negócio em uma empresa familiar. A influência impactante de mudanças no ambiente externo, principalmente na tecnologia, e a inabilidade em lidar com isto. Finalmente, a acomodação e a sobrevivência.

#### 4.1.5. “Se eu soubesse que ia ser assim, não teria feito”

*“Hoje tinha marcado hora com a Bárbara (dona do salão de beleza que frequento) para juntar o “útil ao útil”. Então, perguntei se ela aceitaria participar da minha pesquisa. Apesar de parecer meio desconfiada, a princípio, ela me perguntou sobre o que se tratava. Expliquei que a minha intenção era saber como foi a trajetória dela até abrir o seu próprio negócio, qual era a sua rotina de trabalho... neste momento ela riu, um sorriso meio irônico... Perguntei o motivo, e ela me disse: “de muito trabalho, muito mesmo. Antes eu só vinha, fazia o meu serviço, e ia embora, agora não.... Se eu soubesse que ia ser assim, não teria feito”. E, no final, brincou: “Vou precisar levar uma caixa de lenço, então, para a nossa conversa”. Eu ri, solidária. (Trecho extraído do diário de campo, 01/09/2005).*

**PERFIL:** MULHER, 33 ANOS, CASADA, SEM FILHOS, DONA DO PRÓPRIO NEGÓCIO HÁ 2 ANOS. FEZ O ENSINO MÉDIO COMPLETO. ESTETICISTA DURANTE SETE ANOS EM UM SALÃO DE BELEZA. APÓS DESENTENDIMENTO COM A DONA, RESOLVE ABRIR O PRÓPRIO SALÃO. ATUALMENTE, TRABALHA CERCA DE 14 HORAS POR DIA.

A análise da entrevista de Bárbara revela um pouco da sua trajetória, das suas expectativas com a abertura do negócio, dos sentimentos diante do seu momento atual e dos seus planos futuros. Trabalhou durante sete anos como esteticista em um salão de beleza. E, após um desentendimento com a dona do salão, ao invés de procurar emprego em um outro lugar, decidiu abrir o seu próprio negócio em parceria com uma cliente. Mais tarde, esta sociedade foi desfeita, e ela convidou duas colegas para serem suas sócias, sociedade que perdura até atualmente. Mas o que levou Bárbara a tomar esta decisão?

*“Eu já estava querendo sair... porque na minha idéia era um crescimento que eu ia fazer, que eu ia abrir o próprio negócio”.*

Assim, se observou que, ao contrário da maioria das suas colegas de trabalho, a Bárbara tinha anseio por dar um passo adiante, por tentar seguir um caminho diferente. Na sua visão, crescer. É importante identificar as expectativas que permeavam esta decisão. A principal era que ela esperava diminuir a pressão de ter alguém mandando nela, desejando assim, maior autonomia, e também que almejava trabalhar menos e ganhar mais.

*“Eu tinha a vontade de mudança, né?... Eu precisava mudar, sair daquela pressão em que eu vivia. Tudo era mandada por alguém, dizia o que devia e não devia fazer, e daí eu não queria mais aquilo dali para mim, ser mandada assim. [...] Eu esperava que eu fosse trabalhar menos e ganhar mais.”.*

Dois anos e meio após a abertura do seu próprio salão, a realidade tem se revelado bem diferente do esperado por ela. Como será analisando um pouco mais adiante, a sua autonomia não é tão irrestrita assim, e a relação entre trabalho e ganho se mostrou totalmente inversa. O tempo consumido pelo trabalho duro, uma média de 14 horas por dia, de segunda a

sábado, lhe tira o tempo necessário para fazer outras coisas, prejudicando principalmente sua vida pessoal. Diante das expectativas frustradas, as desvantagens parecem mais visíveis do que as vantagens.

*“Vantagens... por enquanto, nenhuma, né?... Bem pelo contrário, só desvantagens. Eu não tenho mais horário para nada, eu achei que eu ia me livrar do chefe, e não, eu não tenho horário para nada. [...] eu chego às 9 horas da manhã, e às vezes dá 22 horas e eu estou ali dentro”.*

De certa forma, no momento em que ela visualiza mais as desvantagens do que as vantagens, parece surgir certa saudade da época em que era empregada, que parecia ser mais leve do que a sua realidade atual como dona do próprio salão. Menos trabalho, menos preocupação, menos problemas.

*“Antes, eu chegava com a minha bolsa, despreocupadamente, atendia minhas clientes, virava as costas e saía. Agora não, eu tenho que me preocupar se tenho dinheiro para pagar as contas, como é que vai ser, se eu fechei bem a porta. Se as pessoas que estão lá estão ganhando o suficiente para se manter também, porque se tu não consegue se manter tu tende a ir para outro lugar, tudo assim... Então, na realidade, hoje eu tenho muito mais problemas do que eu tinha.”.*

A dura realidade com que tem se deparado, como dona do próprio salão, reflete em Bárbara na forma de desgaste, cansaço e desestímulo.

*“Eu acho que eu tinha mais força, mais vontade do que agora, agora eu me sinto meio cansada de trabalhar, desse horário todo. Agora me sinto cansada, que aquilo é maçante às vezes, o horário”.*

Mesmo revelando certo descontentamento com o rumo que as coisas tomaram, e por mais difícil que seja sua realidade atual, ela afirma que não voltaria atrás. E aí, neste caso, é interessante observar o motivo pelo qual ela não voltaria atrás: porque isto representaria um retrocesso, além de decepcionar as pessoas que confiaram nela.

*“eu tenho assim um arrependimento, mas eu não voltaria atrás, não voltaria de novo a trabalhar, ir para o salão da onde eu saí, ou ir para um outro salão, porque seria meio que andar para trás, já que eu cheguei até aqui, então tenho que persistir mais um pouco. Não posso assim, decepcionar as pessoas que acreditam em mim, que me acompanham nesse tempo todo”.*

Um aspecto importante, que emerge da fala da entrevistada, é a dissociação e o conflito entre a profissional esteticista e a dona do salão, entre o gostar do que faz e a ansiedade por não saber fazer.

*“É diferente, porque eu me sinto muito mais profissional do que dona de alguma coisa, esse meu lado profissional ninguém tira de mim entendeu?... Não tem como eu perder ele, dona do salão tem... pode vir a acontecer alguma coisa, mas isso que eu tenho ninguém pode tirar. “Tu é dona disso, dona daquilo...” , na realidade ninguém é dono de nada”.*

A ansiedade por não saber fazer se deve à falta de conhecimentos e habilidades relacionadas à administração do negócio, acarretando em uma gestão pouco profissional, baseada em tentativa e erro, inexistência de planejamento e estratégia. Também se observa a interferência dos interesses pessoais na forma de se pensar a questão financeira no negócio, visto que não pensam em reinvestir o dinheiro gerado na empresa. Cientes desta dificuldade na parte administrativa, decidiram participar de cursos oferecidos pelo SEBRAE. Entretanto, no primeiro (e único) curso que uma de suas sócias participou, houve praticamente nenhum aprendizado ou aproveitamento.

*“Eu e minhas colegas, nós não sabemos administrar, a gente sabe fazer o que a gente faz, que é unha, que é depilação. Então a gente sente uma falha, uma falta, nessa coisa de administrar, né?... A gente tenta de uma maneira, vê que deu errado, tenta de outra, essa parte assim de administrar é que falta ainda”.*

Isto se reflete nos tipos de atividades que realiza, que se dividem em duas naturezas: àquelas relacionadas ao trabalho de esteticista e àquelas de limpeza, manutenção e funcionamento do salão. As atividades relacionadas mais especificamente ao funcionamento do salão se caracterizam pela sua pouca demanda intelectual, simplicidade de execução, e trabalho braçal. A atividade que realiza não difere em nada das dos demais, com exceção do fechamento do caixa e da distribuição do dinheiro que cabe a cada um.

A análise das relações com os fornecedores, clientes, “funcionários-autônomos” e com as sócias revela aspectos bem particulares e diferentes. O relacionamento com os fornecedores varia de acordo com o preço, não existindo, portanto, um convívio estável de parceria e confiança. Enquanto isto, a relação com os clientes é de amizade, cuidado e constância. O contato com os clientes, em geral, se estabelece de acordo com a comodidade devida à proximidade da residência com o salão, e a satisfação com o atendimento oferecido.

*“Eu traço uma relação de amizade, de estar cuidando das pessoas. Porque tem pessoas que vão todas as semanas, vão direto, toda semana, então crio assim um laço meio de amizade mesmo. A maioria fica, é uma minoria que vai apenas uma vez, e não volta mais”.*

É interessante observar o relacionamento com as pessoas que trabalham no salão. Apesar de aparentemente parecerem funcionários, eles na verdade são autônomos, nenhum deles têm vínculo empregatício. Como consequência, a rotatividade interna dos trabalhadores é muito alta, o que acabou gerando uma postura desapegada, mesmo havendo certa solidariedade.

Um outro aspecto de destaque é o sentimento dela com relação ao salão, parece haver uma identificação pessoal, íntima, que se caracteriza por um sentimento de realização, conquista, esforço. Sentimentos estes que são bem diferentes dos que tinha quando era empregada. Uma observação importante é que ela afirma que a sua vida é muito mais profissional do que pessoal, devido ao tempo que dedica ao trabalho.

*“Na verdade é um pouco da minha vida, da minha história, que eu não imagino assim, fora desse meio, considero que faz parte da minha vida, como se fosse um pedaço de mim, [...] cada coisa está tendo uma história, uma luta para conseguir cada coisa ali dentro, então é diferente...”*

O convívio com as sócias é um dos pontos que chamam a atenção. Apesar de ter tido como sócia inicialmente uma cliente sua, esta, poucos meses após a abertura do negócio, adoeceu e saiu da sociedade. Depois disto, Bárbara chamou uma ex-colega sua para ser sua sócia, e esta trouxe sua irmã junto. Desta forma, passaram a ser três as donas do salão. Na fala, da entrevistada emerge certo conflito entre ela e as suas duas sócias, que são irmãs. Um dos principais motivos de conflito é que a necessidade de entendimento e consenso entre as três limita a autonomia e a liberdade tanto almejada por Bárbara. A análise da sua entrevista também permite observar que a relação entre elas mudou no decorrer destes dois anos de convivência. Mas, mesmo existindo estas dificuldades, ela reconhece que existem vantagens em se ter sócias.

*“No começo, a gente era mais unida, tinha mais união entre a gente, tinha mais vontade de que desse certo [...] não tem mais tantas brigas como no início, porque no início a gente era mais unida, mas a gente brigava uma com a outra. Então, hoje a gente já não briga, então existe uma mudança sabe?... A gente discutia mais a relação sabe, brigava mais, queria que a outra mudasse. Hoje não, hoje eu aceito certas coisas, não quero colocar muito a minha opinião, se eu coloco minha opinião e não aceitam eu não insisto mais naquilo”*

Quando perguntada sobre seus planos para o futuro, duas coisas emergem fortemente da sua narrativa. Uma delas é a vontade de ser a única dona do seu negócio, para ter mais autonomia e liberdade para fazer as coisas como quiser e como achar melhor, sem precisar da aprovação das sócias. A outra coisa é a necessidade de que este negócio lhe dê segurança, quando já não tiver mais a mesma disposição para trabalhar tanto. Para isto, espera que o salão cresça e lhe dê segurança a longo prazo. Apesar destas expectativas, sua visão atual com relação ao retorno financeiro do seu salão é resumida ao atendimento às necessidades imediatas de sobrevivência, e manutenção do salão.

Ela se considera uma empreendedora, e para ela o empreendedor é aquele que:

*“Eu acho que é o que eu fiz, abrir mão de certas coisas, que eu estou abrindo mão de certas coisas para tentar alguma coisa assim para mais tarde”*

A análise da entrevista de Bárbara permite observar que ela nem sempre quis ter o negócio próprio, mas que as suas experiências e vivências lhe despertaram o anseio por seguir um caminho independente de patrão, onde pudesse tomar suas próprias decisões e fazer as coisas da forma como achasse melhor.

No decorrer da análise, também foi observado que, no momento atual, ela não consegue vislumbrar as vantagens em ser a dona do próprio salão. Em parte, isto se deve a que a autonomia que tanto aspirava não foi totalmente conquistada, uma vez que precisa entrar em consenso com mais duas sócias, e aparentemente, parece haver mais conflitos do que consensos na relação entre as três donas. Vale a pena destacar aqui que, mesmo diante de toda a dificuldade desta realidade, e também devido aos problemas de relacionamento com as suas sócias, Bárbara tem planos de futuramente ter um negócio só dela.

#### 4.1.6. “*Quem não tem um sonho não vai à frente*”

*“Dia nublado, pego um ônibus, fico atenta às indicações, desço na parada indicada, e ando à procura da rua. Que lugar lindo. Incrível. Fiquei realmente impressionada. Tudo branco, em azulejos, com muitos vidros na parte interna, onde, de cima, dá para ver as piscinas que ficam em baixo. Parece um cenário de filme. A sala de recepção não é um lugar grande, mas chama atenção o bom gosto dos móveis, e o clima limpo e agradável. Ao entrar, vejo um homem, de uns 40, 50 anos sentado à mesa de entrada, pergunto pelo Cléber, ele diz “sou eu”.” (Trecho extraído do diário de campo, 14/09/2005).*

**PERFIL:** HOMEM, NASCIDO EM PORTO ALEGRE, CASADO, 49 ANOS, COM 2 FILHOS JÁ GRANDES. FORMADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA, TEM PÓS-GRADUAÇÃO NA MESMA ÁREA. SEMPRE QUIS TER UM NEGÓCIO PRÓPRIO: HOJE TEM UMA ESCOLA PARA O ENSINO DE NATAÇÃO E PRÁTICA DE HIDROGINÁSTICA. SEUS EMPREGOS ANTERIORES FORAM COMO PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DE NATAÇÃO. SEU IRMÃO TAMBÉM TEM O PRÓPRIO NEGÓCIO.

A entrevista com Cléber foi uma das mais longas e mais emotivas. É um dos entrevistados com maior nível de escolaridade, com maior tempo de negócio próprio e de melhor posicionamento no mercado. Palavras como “sonho”, “vencer” e “garra” permeiam boa parte da sua narrativa. É o exemplo de dono da própria empresa sem formação em gestão, mas com um tino aguçado para o negócio. A análise da sua entrevista permite observar vivências e significados particulares deste sujeito.

Cléber teve duas escolas de natação antes de abrir a atual, que tem cinco anos de existência. A primeira escola foi aberta com o apoio financeiro e trabalho dos seus pais e irmãos, o que, para o início, foi muito importante. A segunda escola foi comprada com “tudo o que tinha dentro”, depois de ter fechado. Ele reabriu a escola e a colocou novamente para



funcionar. A sua terceira e atual escola de natação foi projetada e construída do chão ao teto, com dinheiro próprio e financiado. Trabalham com ele sua esposa e filhos.

Inicialmente, é interessante entender a trajetória de Cléber até a abertura do negócio próprio. Apesar de afirmar que “sempre” quis ter o próprio negócio, foi observado que este sentimento emergiu mais fortemente durante os cinco anos de vivência enquanto empregado, período no qual adquiriu experiência e domínio do conhecimento sobre a atividade de ensino de natação, sobre o funcionamento das escolas e sobre o mercado.

*“Eu trabalhei 5 anos para os outros. Daí, eu vi que eu já tinha condições de abrir a minha própria escola. Daí, eu fiz a abertura da escola, junto com os meus pais”.*

Deste período afloraram vários sentimentos que, entrelaçados, criaram uma demanda: a de ser o próprio patrão, o dono da empresa. Os principais sentimentos que foram identificados na entrevista são: a busca por um retorno financeiro superior; melhoria de vida; a dificuldade da vida de professor; a vontade de mais desafios, mais realizações, a vontade de “ser mais do que peão”; a vontade de fazer as coisas do seu jeito, como achar melhor. Diante desta combinação, ser dono do próprio negócio passou a ser uma meta prioritária, um sonho a ser realizado.

*“Quando eu trabalhava para os outros, o que é que eu tinha?... Eu tinha um salário de professor, esse salário dava para viver, mas dava para viver apertado, muito apertado. Eu digo sempre: professor é um espeto corrido. Ele corre de um lado, ele corre no outro, isso para tirar um dinheiro e chegar no final do mês e conseguir pagar as contas. Aí, eu cheguei à conclusão que não era só isso que eu queria, queria algo mais. A cabeça não era só para ser peão. [...] E com isso, veio a vontade de ter o meu próprio negócio”.*

Neste momento, é importante ressaltar um aspecto muito freqüente nas respostas de Cléber, a questão de se ter um sonho e de buscar atingí-lo. Em vários momentos, ele reforçou que é preciso ter um propósito na vida, e fala com orgulho das suas conquistas e da realização dos seus sonhos. É possível observar uma postura autoconfiante e uma demanda interna por realização. Seu esforço e trabalho constantes, sem dia nem horários delimitados, reforçam a necessidade de concretizar seus objetivos. Ele entende a ambição como algo inerente ao ser humano. Para ele, todo mundo gostaria de ter o seu próprio negócio.

*“Quem não tem garra não vai à frente, quem não luta não vai à frente, quem não tem um sonho não vai à frente. O meu sonho era ter a minha escola, aqui em Porto Alegre, construída do início ao fim, do chão ao teto, nos meus 45 anos. Eu fiz 45 em agosto, em outubro estava funcionando a minha escola. Então era um sonho que eu tinha realizado ali”.*

A análise dos fatores que o motivaram a abrir o seu próprio negócio também revela uma postura mais ativa na forma de exercer suas atividades, não se contentando em ser mandado, mas antes, buscando “usar a cabeça”, criar, pensar e refletir. Isto revela também uma visão de empresário. Observa-se que, mesmo não tendo qualquer formação em Administração de Empresas, a sua gestão é baseada em importantes fundamentos da administração.

*“Então, o meu gerenciamento foi aprendido aqui, o meu gerenciamento foi aprendido conversando com os meus clientes, ensinando meus professores a como fazer, o que fazer. Aprendi a gerenciar dentro da minha cabeça, muita coisa está errada, mas se tivesse muita coisa errada eu não estaria vivo ainda, a minha firma não estaria viva, minha terceira firma, e empregando o que eu empreguei”.*

Esta habilidade e perfil na gestão se refletem no desenvolvimento do seu negócio. Cléber revela um comportamento de busca de aprendizado e renovação constantes. Parece estar sempre aprendendo com as suas experiências, “aprendendo com a vida”. Tem necessidade de estar sempre inovando, inovando na oferta de serviços, nas facilidades oferecidas aos clientes, na oferta de horários flexíveis para as atividades. E como consequência desta postura, acredita ter a melhor escola de natação de Porto Alegre.

Aqui é necessário levantar uma discussão fundamental para compreender um pouco a realidade de Cléber: a relação entre o papel de dono e o papel de professor. O início da sua carreira foi como professor. Diante da sua demanda por algo mais, por outros tipos de atividades e desafios, se tornou dono da própria empresa. Atualmente, ele exerce as duas funções. A princípio, ele acredita que consegue conciliar bem as funções de professor e de empreendedor, porém, durante o desenvolvimento da sua resposta, ele reconhece que, em muitos momentos, se sente sobrecarregado, ao precisar fazer muitas coisas, se preocupar e pensar no desenvolvimento de muitas atividades, o que acaba interferindo no seu desempenho das duas funções.

*“Então, a criatividade do empresário é muito maior do que a do professor. [...] Então, realmente, tu tem muita coisa para fazer, tu tem muita coisa para pensar, tu não atua só como empresário, tu não atua só como professor. Então, a tua cabeça não fica só como a de um simples professor, tu tem que agilizar ela para pegar todo o âmbito do crescimento da tua empresa”.*

É interessante mencionar as diferenças entre as demandas das duas funções. Enquanto professor, suas atividades principais são: dar aula e manter um contato amistoso com o cliente. No papel de dono, suas funções se ampliam e ficam mais complexas: contratação, treinamento e supervisão dos professores; gestão do relacionamento com clientes,

fornecedores e banco; supervisão da manutenção das piscinas; gestão e controle da parte financeira; definição e planejamento de atividades e serviços oferecidos.

Esta sobrecarga de função ocorre, em parte, devido à dificuldade de delegar tarefas e responsabilidades. Com o crescimento da escola, ele está tendo dificuldade em administrar tudo sozinho, mesmo tendo o apoio da família. Ao contrário de muitos profissionais, que após abrirem seus próprios negócios, deixam de exercer suas atividades anteriores, Cléber continua dando aulas. Dentre os motivos apontados por ele para continuar como professor estão:

*“Eu continuo dando aula porque eu preciso ainda ter o contato com o que eu tenho que ensinar, [...]. Se eu não tenho a experiência eu fico só no gerenciamento, aí eu começo a perder a noção do meu negócio. E eu não posso perder a noção do meu negócio. O meu negócio, ele tem que ser gerenciado por alguém que entenda”.*

É interessante observar o tipo de relação que o Cléber tem com os seus funcionários. Ele se mostra exigente, valorizando “cabeças pensantes” e não apenas “peão”, pessoas com facilidade em aprender e com iniciativa. Diante disto, busca estimular o desenvolvimento dos funcionários, e os vê como sócios em potencial, e não apenas como mão-de-obra passiva.

Na sua visão, a experiência como professor lhe mostrou que é importante haver um padrão de ensino dentro da escola de natação, para que o aluno não sinta a diferença entre as aulas. Diante disto, busca padronizar as estratégias de ensino dos seus professores. No início desta terceira escola, ocorreram problemas com a tentativa de padronização das técnicas de ensino. Teve dificuldades em definir e encontrar o perfil de professores adequados para seus planos. No início, muitos dos professores possuíam, na opinião dele, capacidade inferior ao desejado. Isto acabou acarretando uma alta rotatividade de professores, o que atrapalhou um pouco, no começo.

*“Então eu tive que trocar muito professor. Então, minha escola ficou assim, no início, com uma sensação de troca de professor demais, até acertar com aquele professor que se encaixava no meu padrão de trabalho”.*

A relação que o Cléber mantém com os seus clientes também é bem interessante. Acredita que, diante da concorrência, é preciso oferecer atendimento de qualidade, em busca da satisfação e da fidelidade do seu cliente. Sendo assim, ele considera importante identificar as necessidades dos clientes, oferecer um serviço diferenciando e criar um clima familiar e pessoal na relação. Na visão dele, esta postura se reflete no desenvolvimento e amadurecimento do negócio.

*“Porque o tratamento com pessoas é uma coisa às vezes difícil, o cuidado que tu tem que ter com as pessoas...”.*

A relação com os fornecedores é pouco mencionada na entrevista, diante da necessidade secundária no fornecimento de produtos no seu cotidiano. Entretanto, no início da construção da escola atual, o papel dos fornecedores dos tanques das piscinas foi imprescindível para a viabilização das atividades. Quando os custos da construção do prédio da escola superaram em muito o valor inicialmente esperado, Cléber se viu diante da necessidade de negociar com os fornecedores o pagamento dos tanques, visto que estava sem recursos. Pediu então um prazo longo para pagar o material. Os fornecedores concordaram diante da condição de atualização dos juros. Para ele, este início se caracterizou por uma relação de parceria.

Com relação ao futuro, é interessante observar que, antes, Cléber possuía metas altas, como construir “do chão ao teto”, a sua própria escola. Depois de realizado este sonho, com o tempo e com a idade, os objetivos foram ficando menos “ambiciosos”. Atualmente, seus planos para o futuro são acabar de pagar as suas contas, viver bem com sua família, e encontrar alguém que ajude a gerenciar a empresa. Este último aspecto merece destaque, envolvendo questões como a continuidade do negócio, a delegação da gestão do negócio, a sucessão familiar. Tudo isto reflete, para Cléber, a possibilidade de diminuição na sua carga de trabalho para poder usufruir tudo o que foi conquistado.

*“Meus planos para o futuro são pagar minhas contas, terminar de pagar as minhas contas, e viver bem com a minha mulher e os meus filhos. E gerenciar o meu negócio assim que tiver alguém”.*

Ao afirmar que se considera um empreendedor, Cléber faz um breve retrospecto da sua vida, com o intuito de justificar sua resposta, e aponta aspectos como a necessidade em lidar com o risco e com o imprevisto, da necessidade de contornar dificuldades, de negociar com fornecedores; pagar dívidas elevadas. Em seguida, relaciona o empreendedor com vencedor, batalhador, alguém que realiza e sobrevive, vence; que tem raça, garra, que não tem medo de ir à luta. Na visão dele, o empreendedor não tem medo, se dedica de “corpo e alma” a ir em busca dos seus sonhos. Identifica também o empreendedor como um competidor, que compete com ele próprio e com os outros. Uma outra característica mencionada é a de provedor da família.

*“Um empreendedor é aquela pessoa que não tem medo, não tem medo de se atirar de corpo e alma para vencer. [...] O empreendedor é aquele cara que compete com ele e com os outros que estão em volta dele. Então o cara tem que ter muita raça para conseguir ser um bom empreendedor. Garra, tem que ter garra...”.*

Assim, foi observada a utilização de um vocabulário às vezes heróico, às vezes agressivo. Isto reflete a essência da sua fala em momentos importantes, revela que se sente um vitorioso, um batalhador, que lembra com orgulho das suas conquistas, e da superação das dificuldades do início.

#### **4.1.7. “Eu tenho uma veia para empreendedor”**

*“Os meus primeiros contatos com o Fábio foram todos por e-mail, até o questionário com os dados pessoais, que ele respondeu assim. Como ele já havia sido aluno do mestrado aqui do PPGA, ele mesmo sugeriu que a nossa entrevista fosse na biblioteca da Escola, o que para mim era ótimo... Marquei o encontro com ele às 16h00minh, em uma das salas da biblioteca da EA. Ele foi pontual.” (Trecho extraído do diário de campo, 14/09/2005).*

**PERFIL:** HOMEM, 29 ANOS, SOLTEIRO, SEM FILHOS. FORMADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO, COM Mestrado em ADMINISTRAÇÃO. PROFESSOR UNIVERSITÁRIO. ABRIU SUA EMPRESA HÁ APENAS 3 MESES, JUNTO COM UM SÓCIO: UMA EMPRESA DE CONSULTORIA. ATUALMENTE NÃO TEM FUNCIONÁRIOS.

A análise da entrevista de Fábio revela sentimentos e vivências do dono de um negócio aberto há poucos meses, e que ainda está se estruturando. Mas, antes de aprofundar a compreensão sobre a sua atual realidade, é necessário entender um pouco da história progressa do entrevistado.

Após se formar em Ciência da Computação e de ter estagiado na área de programação e desenvolvimento de software, Fábio se viu indeciso sobre sua carreira profissional, e decidiu passar um ano fora do Brasil para pensar sobre o que queria. Ao voltar ao Brasil, fez mestrado em Administração, e, ao trabalhar em uma empresa de colegas, sentiu o “gostinho” da experiência de ter o próprio negócio. Ele afirma que, mesmo não tendo sido efetivamente um sócio, na prática participava nas decisões como se fosse um.

Mesmo afirmando que foi esta experiência que lhe estimulou a vontade de ter o próprio negócio, Fábio diz que, devido ao seu perfil, esta era uma vontade que ele “sempre” teve. A idéia do próprio negócio lhe remete a: liberdade, independência, fazer o que gosta, fazer do jeito que gosta. Isto, em parte, se deve à sua experiência enquanto empregado, que se revelou de certa forma limitada e frustrante. Ele reforça a existência de um trabalho, muitas vezes, chato e burocrático, onde “sabia que as coisas não andavam direito”. Um outro aspecto que o fez questionar se estava “no caminho certo” foi o rendimento insatisfatório que tinha quando era empregado.

*“Dentro do meu perfil, eu sempre tive vontade de ter o meu negócio próprio, para poder ter mais liberdade de trabalho [...] Quando eu era funcionário, [...] tinha dias que era muito chato e muito burocrático, e eu não gosto disso, eu não tenho paciência para não fazer nada em coisas desse tipo”.*

Depois de reconhecida esta vontade, alguns fatores foram decisivos para a abertura do negócio próprio: a prévia demanda de clientes, mesmo antes da abertura da empresa e o apoio, a experiência e a segurança do sócio, que lhe serviram como um “empurrãozinho”.

Este pouco tempo de existência da empresa se caracteriza por: inexistência de uma sede ou escritório; inexistência de funcionários, e poucos clientes. Até gostaria de ter condições financeiras para pagar uma secretária, um vendedor, e outras pessoas que pudessem ajudá-lo. Mas diante da falta de recursos, e da idéia de, no início, ter um crescimento lento, sem muito investimento, ele é hoje um “faz-tudo”. Afirma, em vários momentos, que a empresa ainda está se estruturando, e que ele é o principal responsável por isto.

Neste início, as atividades de Fábio são: organização do plano de marketing, montagem do material de apresentação para os clientes, mapeamento e contato com os clientes em potencial. Também inclui toda a parte burocrática: jurídico, contábil, financeiro. Apesar de ter um sócio, é ele quem exerce boa parte das funções, faz de tudo, e por isto considera sua rotina como não-estruturada. Na sua narrativa, fica clara a preocupação na construção de um plano de negócio, de um planejamento formal para o negócio. Define a sua situação atual como “um eterno arranjar de compromissos”. Atualmente, não está trabalhando em qualquer projeto, e as suas principais atividades têm sido as de organizar e estruturar a empresa.

*“Então, na realidade, eu exerço muitas funções, meu dia-a-dia mesmo ele é muito misturado, não tem uma coisa que faz, faz tudo. Ter que agendar, se organizar, é bastante não-estruturado”.*

Fábio afirma que não tem um horário fixo de trabalho, e que, apesar de ter o horário comercial, das 08h00min às 18h00min, às vezes trabalha além deste período. Não se considera um *workaholic*, mas diz que, quando é necessário, trabalha além do expediente e nos finais de semana. Uma outra característica do seu horário de trabalho é a flexibilidade, que lhe permite criar a própria agenda, e se quiser, resolver assuntos pessoais no meio do expediente. Entretanto, afirma que um problema originado por esta flexibilidade é que corre o risco de bagunçar a agenda, e perder tempo com coisas sem importância. Então, neste caso, esta liberdade pode ser um problema. Ele afirma ainda que a sua rotina atual lhe lembra a sua época de mestrado, com muitas coisas para fazer, e uma rotina pouco estruturada.

*“Eu nunca paro de trabalhar, eu estou sempre trabalhando. Mas eu também não sou assim, um “workaholic”. [...] Claro que, se tiver a necessidade, aí eu faço, ou muitas vezes eu faço mesmo, mas eu também não coloco isto como uma coisa muito determinante, não. Acho que é um sacrifício que muitas vezes não compensa muito, não. Acaba caindo muito a qualidade do teu trabalho. Mas é óbvio que tem momentos que tem que fazer, para terminar alguma coisa...”*

O projeto com o primeiro cliente durou 6 meses, agora está sem projetos e se sustenta com o dinheiro acumulado durante o período em que estava trabalhando. Esta fase sem clientes lhe desperta um medo de não conseguir novos clientes e projetos. Entretanto, a possibilidade de apoio dos pais, caso o negócio não dê certo, lhe dá segurança e tranqüilidade, minimizando as possíveis conseqüências negativas. Caso o negócio não dê certo, ele aponta como principais alternativas: procurar emprego em uma grande empresa ou fazer doutorado.

*“Mas óbvio que me ajuda, isso é inegável, ter certo apoio familiar. Eu sei que não nunca vou ter condições críticas, na pior hipótese eu vou voltar na casa do meu pai e dizer assim: “Bah, tudo fracassou, vou precisar voltar a morar aqui para procurar emprego”, ele vai me receber. Então, se eu não tivesse isso, talvez fosse bem mais difícil de lidar”.*

Em oposição à realidade de empregado, Fábio aponta algumas vantagens em ser dono do próprio negócio. Dentre elas estão: a liberdade e a inexistência de monotonia, devido principalmente à existência de grande variedade e quantidade de coisas para fazer, o que lhe permite fazer trabalhos diferentes, mais ousados. Uma outra vantagem ressaltada foi a possibilidade de se relacionar com diversos níveis das empresas. Entretanto, neste caso, esta possibilidade se deve mais à natureza do serviço prestado, de consultoria, do que ao fato de ser o dono do próprio negócio.

*“Não existe monotonia, não existe a tarefa repetitiva, burocrática, aquela chata que tu não quer fazer. Às vezes, até tem coisas chatas para tu fazer, mas é tanta coisa que tu tem que fazer, é tanta coisa que tu precisa fazer, é tanta possibilidade, é uma coisa fantástica. [...] Eu acho que isso é muito rico, é uma grande vantagem e satisfação”.*

Dentre as desvantagens estão: a necessidade e a ansiedade de lidar com o risco, a dificuldade de vender o produto; a necessidade de ter referências para que os clientes confiem em uma empresa iniciante. Mesmo apontando o risco como uma desvantagem, por outro lado, ele sente o risco como uma motivação, um estímulo.

*“Essa questão do risco, do apostar e tal, ela é uma motivação, um tesão, eu gosto de estar lidando com essas coisas”.*

Dentre as habilidades e conhecimentos que acha necessários para alguém que é dono do próprio negócio, ele aponta: paciência, habilidades inter-pessoal, de relacionamento, de

negociação, de venda. Dentre os conhecimentos importantes: um excelente conhecimento técnico, conhecimentos jurídico, contábil e financeiro.

Ao falar do futuro, afirma que não é algo muito definido, mas que deseja fazer o doutorado ou algum outro curso de aperfeiçoamento. A curto prazo, a sua prioridade é a de estruturar a sua empresa. Em um futuro um pouco mais adiante, ele cogita a possibilidade de fechar a empresa por um tempo, para que os donos e os colaboradores se qualifiquem. Quando perguntado sobre um prazo maior, de 10 anos, diz que não consegue imaginar, mas que espera estar mais qualificado. Só não sabe se ainda vai estar com a empresa, acha que continuará trabalhando em algo parecido. Uma opção que não descarta é a possibilidade de voltar a ser empregado, de preferência em uma grande empresa, com um cargo estratégico e com um bom salário.

*“Dez anos eu não conseguiria imaginar muito. [...] talvez eu não esteja atuando com a minha empresa, é uma coisa meio incerta. Mas eu acho que eu vou estar atuando numa área muito parecida com a que eu atuo hoje, já com doutorado, com uma qualificação maior, um conhecimento maior. Não sei se eu vou estar como hoje, com uma empresa, ou talvez numa outra instituição, de uma outra forma”.*

Ele menciona o termo empreendedorismo antes mesmo que eu o mencionasse. Relaciona o termo com transformação, criação, identificação de oportunidades. Ao definir o empreendedor, afirma que é alguém que transforma uma idéia em um negócio, que se empenha nisto, que tem este poder. É alguém que tem disposição e que busca novas oportunidades, que está sempre aprendendo, que tem abertura, e que gera novos negócios. Para Fábio, o empreendedor não pode almejar algo estável, a condição de empreendedor é um objetivo de carreira.

*“Eu acho que o empreendedor é o cara que queira fazer isso, transformar uma idéia num negócio, e digamos, querer se empenhar nisso, querer ter esse poder, vamos dizer assim, assumir isso, trazer essa responsabilidade para si”.*

*“Tem que ter disposição mesmo, tem que morrer, tu não pode ser um cara que queira uma coisa mais segura, mais cômoda, realmente é o objetivo de carreira. [...] E é um cara que está sempre buscando oportunidades, o empreendedor é um cara, assim..., que está sempre olhando coisas e aprendendo”.*

De acordo com a sua perspectiva, o termo empreendedor tem muitos significados, tanto que um empregado também pode ser considerado um empreendedor. Neste caso, o empregado-empreendedor pode representar um motor de inovação para a empresa. Entretanto, a relação dele com o termo é mais no caso do “autônomo”, uma situação de independência, de ser o “próprio dono”.



*“É uma palavra muito ampla, uma palavra que tem muitos significados. Vai procurar o que é empreendedor, acho que ela tem uns 7 significados [...]. Eu acho que eu associo mais à questão do autônomo, [...] eu acho que o meu feeling é mais da independência, é uma coisa mais, assim..., de ser o próprio dono, eu acho que eu me aproximo pessoalmente mais disso”.*

Mesmo afirmando que seu “papel”, “status” de empreendedor é recente, de apenas três meses, ele se considera um empreendedor, acha que tem uma “veia para empreendedor”, pois gosta de fazer coisas novas, divulgar oportunidades e transformar idéias em negócios. Até cogitou a possibilidade de fazer um concurso, mas acha que não tem o menor perfil para isto, e que seria “profundamente infeliz”.

#### **4.1.8. “Infelizmente vou ter que ser administradora e não farmacêutica”**

*“Quando estava voltando da Escola, resolvi ir na empresa dela, que fica no caminho para a minha casa. Assim que entrei na pequena e nova farmácia, avistei uma moça, nova, cabelos loiros, meio baixa, comendo alguma coisa. Quando me viu, parou de comer rapidamente, sentou na frente do computador que ficava no balcão, e meu deu boa tarde. Perguntei pela Alice, e ela consentiu com a cabeça meio desconfiada. Então me apresentei, e disse que tínhamos trocado alguns e-mails. Ela então se lembrou, e apertou a minha mão. E começamos uma brevíssima conversa, com o intuito de apenas marcar uma hora para a entrevista.” (Trecho extraído do diário de campo, 05/10/2005).*

**PERFIL:** MULHER, 32 ANOS, DIVORCIADA, SEM FILHOS. FORMADA EM FARMÁCIA, FOI FARMACÊUTICA EMPREGADA DURANTE 7 ANOS. É DONA DA PRÓPRIA FARMÁCIA HÁ 4 MESES. SUA MÃE É A SUA SÓCIA NO NEGÓCIO.

A análise da entrevista de Alice permite observar que, na sua narrativa, algumas palavras se repetem com uma considerável frequência, revelando particularidades da sua vivência. Paixão, sonho, sempre, pai. As suas respostas indicam que tinha e tem alguns interesses e algumas influências bem definidos na vida. Alguns dentre estes interesses são a vontade de ser farmacêutica e a de trabalhar com farmácia de manipulação. Entretanto, até o momento, este desejo não se realizou de forma “plena”, visto que os sete anos de farmacêutica empregada foram vividos em farmácias “comerciais” e não em farmácias de manipulação. Mesmo a sua farmácia ainda não oferece serviços de manipulação. Este fato, conforme será abordado mais adiante, foi, e talvez ainda seja, uma importante fonte de conflito interno.

*“Sempre quis ser farmacêutica, e sempre quis trabalhar em farmácia, mais precisamente farmácia de manipulação”.*

Após sete anos como farmacêutica, Alice foi demitida. Já tinha avisado aos pais que quando isto acontecesse iria abrir a sua própria farmácia, o que seria facilitado pela experiência adquirida sobre o funcionamento do negócio, neste período enquanto empregada.

Contudo, devido à falta de experiência na área financeira, foi aconselhada pelo seu pai a fazer, junto com a sua mãe e futura sócia, um curso no SEBRAE sobre gestão.

O seu negócio ainda está em fase inicial, tem apenas quatro meses de existência, mas ela sente como se agora estivesse se estabilizando, mesmo não tendo lucro ainda. Acredita que o período dos preparativos para a abertura e os três primeiros meses foram os mais difíceis, principalmente porque ainda não existia nenhum contato estabelecido com os clientes.

*“Aí a gente montou, foi bem difícil, ter que achar o ponto. Foi difícil montar, organizar tudo, e os primeiros meses foram mais difíceis ainda porque não tem o retorno do público, o público ainda não te conhece, até as pessoas terem confiança no teu trabalho e criar aquele vínculo com o teu cliente leva algum tempo, então foi bem difícil, nos primeiros meses”.*

Atualmente, diante da inexistência de funcionários, ela faz todas as atividades necessárias para o andamento do negócio. Portanto, faz as atividades próprias de dona, e as atividades que, a princípio, seriam delegadas a funcionários, ou seja, ela faz tudo. As atividades específicas enquanto dona são: supervisionar, planejar as compras, quando e o quê comprar, pagar fornecedores. As demais atividades são: limpeza da loja e atendimento ao cliente.

Um dos pontos mais importantes que emergiu da fala de Alice foi o do conflito existente entre o desejo de manipular os medicamentos e a necessidade de gerenciar a sua empresa. Afirma que o seu sonho era “ficar manipulando”, mas que, com a abertura da sua própria farmácia, este sonho ficou impossibilitado diante da necessidade de fazer o papel de administradora. Apesar deste não ser o seu desejo, se revelou quase que como uma imposição, e o papel do seu pai está sendo decisivo para ela se convencer e aceitar isto. Seus sentimentos com relação a esta “constatação” é de resignação e de um pouco de tristeza.

*“Então é difícil para mim, é muito difícil, porque eu amo farmácia, sempre amei ser farmacêutica, sempre quis trabalhar na área de farmácia de manipulação [...]. Então, é difícil abrir mão de trabalhar nessa área para assumir uma outra área em que tu tem até pouco conhecimento, tanto na parte administrativa ou financeira, quanto mesmo da rotina da loja. Mas é uma necessidade, né?... Então a gente tem que tentar”.*

Quando indagada sobre a possibilidade de deixar de ser dona para poder trabalhar com manipulação enquanto farmacêutica empregada, ela descarta tal possibilidade. Quer ter o próprio negócio, quer fazer as coisas do seu jeito.

Um outro aspecto interessante da entrevista é a comparação entre as realidades de farmacêutica empregada e de dona da própria farmácia. Dentre as vantagens em ser funcionária, ela aponta: a certeza do salário no final do mês, do décimo-terceiro salário, férias, menos responsabilidades, todas estas coisas que não usufrui enquanto dona. Como dona do próprio negócio, Alice trabalha doze horas por dia, sábados e feriados, trabalha mais e tem mais responsabilidades do que como farmacêutica. Para ela, a sua situação atual é mais estressante, mais desgastante e mais preocupante. Nota-se que responsabilidade passa a ser sinônimo de preocupação. Mas, em compensação, considera sua realidade atual mais agradável. Dentre as vantagens apontadas em ser dona estão: maior liberdade, ausência de pressão do chefe, e também, a realização de um sonho. Diante disto, afirma que hoje tem mais disposição para o trabalho e maior satisfação.

*“Mas, haja trabalho, trabalho, trabalho..., a gente fica aqui 12 horas, é uma escravidão. Mas é como eu disse para a mãe, né?... É um sonho que eu tinha, uma coisa que eu sempre quis fazer”.*

Dentre as habilidades e conhecimentos apontados por Alice como necessários para se ser o gestor do próprio negócio, estão: conhecimentos administrativos e de finanças; conhecimento sobre o negócio; ter capital; ter experiência prévia no ramo. Dentre as habilidades estão: estar interessado no negócio, ter “jogo de cintura”, ter calma, tranquilidade, humildade, paciência, saber ouvir. É importante ressaltar que a quase totalidade das habilidades mencionadas por ela estão relacionadas diretamente com as demandas resultantes da relação com os clientes. Esta é uma relação direta e freqüente de balcão, o que torna o convívio às vezes mais delicado. Alice ressalta que “se relacionar” é uma coisa difícil. No caso do trato com os clientes, tem que saber lidar de forma educada com as suas carências e grosserias, o que exige um esforço extra do profissional. Mas, acredita que este esforço pode ser recompensado, na medida em que pode significar um serviço diferenciado, criando um vínculo afetivo, que procura cativar e fidelizar o cliente.

*“Eu acho que tu tem que estar interessado, ter “jogo de cintura”, tem que ter muita calma, tem que ser uma pessoa tranqüila, tem que ter certa humildade, tem que saber ouvir, tem que ter muita paciência [...]. Tratar as pessoas sempre com delicadeza, não ser grosseira. Muitas vezes, no balcão, tu recebe muita grosseria. Então tu tem que saber receber, tu tem que filtrar, não deixar que aquilo te abater, não retribuir aquela grosseria para a pessoa. Eu acho que o principal nas farmácias hoje, além, claro, do preço e do produto, é o atendimento”.*

A entrevista de Alice revela que a sua realidade de dona do próprio negócio é altamente dependente do apoio familiar, principalmente da figura paterna. Dentro do negócio,

as decisões mais importantes não são tomadas por ela individualmente. A influência da figura do pai é identificada em vários momentos, mesmo sem ele trabalhar diretamente no negócio: na definição da necessidade de realização de curso no SEBRAE; na definição do tipo de farmácia (comercial ou de manipulação); na definição do papel da própria Alice dentro da farmácia. Em todos estes aspectos a orientação do pai foi determinante.

*“Então o pai já me preparou: “Alice, tu vai ficar mais cuidando das duas coisas, e não ficar envolvida com o processo de manipulação, vai ter que ter uma farmacêutica, para colocar aqui dentro para manipular, enquanto tu faz o trabalho administrativo, das fórmulas, do que está saindo, da aparência. Toda uma parte assim, administrativa mesmo, a parte prática de farmácia”.*

Com relação à mãe, a situação é um pouco diferente. Apesar de a mãe, enquanto sócia, trabalhar com ela diretamente na farmácia, o papel dela é mais de conforto psicológico, ao não deixar a filha sozinha na farmácia, sua colaboração efetiva nas atividades e decisões é mais reduzida.

Ao falar do futuro, o seu principal objetivo é o de implementar a parte de manipulação de fórmulas na farmácia, um sonho que vem desde o início da ideia de ter a própria farmácia. Um outro aspecto importante que ela menciona é a consciência de que, no futuro, ela ficará na farmácia sozinha, sem o apoio da mãe.

Alice teve um pouco de dificuldade para definir o conceito de empreendedor. Argumentou que não tinha muito conhecimento da “parte administrativa”, nem da “empreendedora”, mas acabou definindo o empreendedor como alguém que investe financeiramente, com ideais e com trabalho. Para ela, o empreendedor é alguém que investe para realizar algo.

*“Eu não conheço muito a parte administrativa, nem muito a empreendedora, mas eu acho que aquela é uma pessoa que investe no ramo, tanto financeiramente, quanto com os seus ideais, com a sua vontade de trabalhar. É uma pessoa que investe toda a sua energia, toda a sua vontade em cima de alguma coisa, para fazer aquela coisa funcionar, tanto seja com dinheiro, tanto seja com tempo, seja com atendimento, com vontade”.*

Ao ser perguntada sobre se se considerava uma empreendedora, afirmou que não, que ainda tinha muito o que aprender. Mas também disse que a sua família, com um todo, poderia ser empreendedora, já que cada um faz um pouco, então todos juntos fariam o papel de empreendedor.

*“Não, porque eu acho que eu ainda tenho o que aprender. Aqui, cada um ajuda com um pouquinho, e tentamos resolver os problemas todo mundo junto. Então, empreendedora seria toda a família, o pai, a mãe, o Leonardo, que dá uma “supermão”, o Daniel. Todos nós, juntos, a gente tenta fazer esse papel de empreendedor, mas eu não me considero uma empreendedora, falta muito”.*

Uma farmacêutica que ainda está se acostumando com a idéia de ter que abrir mão de um dos seus sonhos. Por ironia um sonho impossibilitado após a realização de outro sonho: abrir a própria farmácia. É o papel de dona do próprio negócio que se impõe a ela com suas demandas e restrições, apesar das vantagens. Realidade esta que vivencia e dá conta graças ao suporte familiar, e principalmente, o paterno.

#### **4.1.9. “Eu trabalho mais do que eu preciso e ganho menos do que eu mereço”**

*“O restaurante da Flávia fica no centro, numa rua bem conhecida, no segundo andar de um daqueles prédios comerciais tão comuns no centro da cidade. Ao subir, identifico logo de cara o restaurante, entro, e vou falar com um rapaz que estava no balcão perto da porta (que mais tarde descubro que era o marido dela). Pergunto por Flávia. Ele chama por ela. Vem em nossa direção uma mulher, baixinha, com os cabelos pintados de loiro, e um rosto jovial. Uma mulher cheia de energia, espontânea, direta e falante.”* (Trecho extraído do diário de campo, 06/10/2005).

**PERFIL:** MULHER, 47 ANOS, CASADA, DOIS FILHOS, DONA DO PRÓPRIO NEGÓCIO HÁ 12 ANOS. COM ENSINO MÉDIO COMPLETO, NUNCA HAVIA PENSADO EM SER DONA DO PRÓPRIO NEGÓCIO. ANTES, ERA DONA DE CASA E ASSUMIU O RESTAURANTE, ABERTO PELO MARIDO E PELO IRMÃO. ATUALMENTE, QUEM A AJUDA É O ATUAL MARIDO.

Inicialmente, é importante relatar como Flávia se tornou dona do próprio negócio. Aparentemente, isto não era algo almejado por ela, mas que “aconteceu”. Os primeiros donos do restaurante foram o seu marido e o seu irmão, ela apenas os ajudava na parte operacional do negócio, principalmente, na cozinha e na limpeza. Depois de dois meses de resultados insatisfatórios e de desentendimentos entre os sócios, eles resolveram fechar o restaurante. Foi neste momento que se deu a entrada de Flávia. Ela comprou a parte do irmão e, logo em seguida, virou a única dona do restaurante.

O fato de o negócio já estar em funcionamento tornou mais fácil para Flávia o processo de assumí-lo. Na sua visão, não fazia sentido fechar um negócio que estava começando a andar, que já estava fazendo clientela. A análise da sua entrevista permite observar que, desde o início, ela demonstrou uma alta disposição para o trabalho, procurando meios para reduzir custos. Parecia não lhe sobrar muito tempo para pensar no que significava ser dona do restaurante. Sua preocupação era a de dar andamento ao negócio, o que lhe exigia muito esforço e dedicação.

Um ponto de destaque na entrevista de Flávia é a particularidade da relação dela com seus funcionários, ou melhor, funcionárias, considerando que, fora o marido e o filho, atualmente só há mulheres trabalhando no restaurante. A análise da sua narrativa leva a pensar

que esta relação é extremamente informal, afetuosa, amistosa e familiar. Ela, enquanto “chefe”, se mostra preocupada e atenta aos problemas das suas funcionárias. Por isto, ela permite certa flexibilidade nos horários e faltas, principalmente, quando estes se dão devido a questões com os filhos.

*“Saber conversar, entender que a gente também tem problemas, e que elas também podem ter problemas, ter uma amizade, ter um carinho”.*

A partir disto, foram discutidos os aspectos que Flávia acha mais importantes e relevantes enquanto dona do próprio negócio. Alguns pontos fundamentais são: a necessidade em se ter uma equipe boa e de confiança; manter uma boa relação com os funcionários, exercer atividades de controle e supervisão para evitar roubos e desperdícios. Outro ponto interessante, é que, em sua visão, para se ser dona, é importante precisar trabalhar. Neste caso, a necessidade serviria como motivação.

Em sua percepção, é bom ser “patroa”, porque ela é quem administra, quem manda. Mesmo sendo bom, ela afirma que isto é cansativo. Mas que, mesmo assim, gosta do que faz, principalmente do trabalho na cozinha e da relação com as suas funcionárias.

*“É bom ser patrão? É bom, não vou dizer que não é bom... É bom porque eu administro, mando”.*

Uma consequência importante desta boa relação com suas funcionárias e do apoio do marido e dos filhos é que pode se ausentar por alguns dias, caso precise, ou caso não queira ir trabalhar, pois eles conseguem dar seguimento às atividades.

Uma outra relação importante, e que se destaca nas respostas, é a com os clientes. Reconhece a importância dos mesmos para a sustentabilidade do seu restaurante, e diante disto acha necessário tratá-los bem, com educação e gentileza. Entretanto, não se coloca na posição de submissão às vontades e comportamentos destes, e não aceita ouvir reclamações que considere injustas ou grosseiras. Quando isto acontece, se sente no direito de também ser grossa com eles, caso ache que isto seja necessário, e aponta esta possibilidade como uma das vantagens em ser a dona do negócio.

*“A gente tenta ser delicada, tu precisa do cliente para te manter aqui, manter o salário das pessoas, manter o pessoal trabalhando... Tu precisa ser educado, ser gentil com o cliente, fazer com boa vontade. Agora, tem cliente que chega azedo aqui, e ele dá patada, e eu dou patada atrás. Eu não deixo ninguém dar, agora eu dou. Se é grosso com as gurias, eu vou e dou o troco, na maioria das vezes. [...] Não deixo barato. E essa é a vantagem de ser dona”.*

Uma das principais lembranças de todos estes anos de negócio próprio foi a do fracasso de uma tentativa de expansão. Flávia se refere a este período como uma “ilusão”. Acreditava que aumentando o espaço do restaurante aumentaria conseqüentemente o número de clientes e o seu lucro. O que afirma ter sido um cálculo errado. Como conseqüência desta “ilusão”, vieram as dívidas e o desespero. Ao lembrar este período, emergem palavras como prejuízo, decepção, tristeza, desespero, fracasso e aprendizado.

*“Eu fiz um cálculo ilusório de que ia dar certo, e aí não durou 1 ano, sete meses, mais ou menos, e eu estava assolada de dívidas. [...] Aí, isto exige muito, aí veio o desespero. Como eu disse que aprendi muito [...] Foi um prejuízo. E aí, foi uma decepção, foi aquela tristeza porque a gente acreditou numa coisa que não deu certo. E aí, lidar com esse fracasso foi terrível”.*

Foram seis longos anos “pagando” pela “ilusão”. Durante este período, Flávia estava apenas pagando as dívidas contraídas na época de tentativa de expansão do negócio. Foi um período difícil, em que o dinheiro era contado, e muitas vezes, nada sobrava para ela, e sua única preocupação era a de ter o que comer. Dois pontos foram fundamentais para que seguisse adiante: o futuro dos filhos, e a falta de perspectiva de conseguir uma outra fonte de renda devido à sua baixa “empregabilidade”, diante da idade avançada e da baixa escolaridade. Sendo assim, tornou-se necessário, na sua visão, que aquele negócio desse certo. Para isto, tinha que seguir adiante.

*“Foram-se os anos, foram passando... Foi difícil, porque, com dívidas para serem pagas, aluguel, luz, condomínio, muita coisa, e eu fui pagando durante, posso te dizer assim, durante 6 anos. Pagando dívidas, acertando o meu passo aonde eu errei, e esse erro me custou 6 anos, 6 anos nessa experiência. Muitas vezes, eu só trabalhei, foi investido dinheiro para pagar a dívida. Muitas vezes eu paguei um funcionário, paguei o aluguel, e para mim, nada...”.*

Outra lembrança que ela guarda destes anos, enquanto dona do próprio restaurante, é de outro momento de dificuldade, quando ocorreu uma redução significativa do movimento. A diferença é que, neste caso, a dificuldade foi superada. Flávia precisou refletir e agir para superar o mau momento, e isto lhe traz boas recordações, de superação, de vitória.

*“Há dois anos e meio atrás, mais ou menos, o movimento começou a cair muito, muito, muito, e eu não tinha mais o que fazer. E aí, eu estava vendo tudo ir por água abaixo. E aí, eu tinha que fazer a opção, eu precisava mudar alguma coisa. É o meu meio de sobreviver, eu preciso disso aqui, eu tenho que contar com o dinheiro daqui. Surgiu uma idéia, de repente surgiu uma idéia: vamos servir prato pronto (arroz, bife, batata frita, salada de alface e tomate) prato pronto. [...] E a gente conseguiu dar a volta por cima... Aí sim, aí sim foi um prazer, foi bonito de ver”.*

Mesmo sendo a relação com as funcionárias uma relação familiar e pouco hierárquica, em determinados momentos, se revela um impasse entre o “ser amiga” e o “ser patroa”. Flávia afirma que, em determinadas situações, é preciso se valer do papel de patroa, independentemente do carinho, da amizade e da afeição. Isto ocorre principalmente quando sente que as funcionárias estão fazendo “corpo mole”.

Outro aspecto desta relação, que, às vezes, pode ser motivo de atrito e tensão, é a dependência que o patrão tem dos seus funcionários para o bom andamento do negócio, o que ela chama de “comer na mão dos funcionários”. Diante isto, ela sentiu a necessidade de saber de tudo, tão bem quanto eles, para que esta sua dependência fosse menor. Mas, mesmo fazendo de tudo um pouco, a condição de “dona” lhe permite escolher quando fazer ou não, e ela aponta isto como uma vantagem.

Flávia não acha o retorno financeiro satisfatório, acredita que trabalha muito para ganhar pouco. A situação só não é pior porque conta com uma pensão deixada pelo marido falecido. Todos os seus bens foram adquiridos graças a esta pensão. O restaurante lhe dá pouco lucro, e o dinheiro que gera é utilizado basicamente para pagar contas e funcionários, e o pouco que lhe sobra só basta para a alimentação.

*“Eu trabalho muito e ganho pouco, pelo que eu trabalho... Eu trabalho demais e ganho de menos, eu trabalho mais do que eu preciso e ganho menos do que eu mereço”.*

A pensão que ganha é boa, a ponto de lhe permitir pensar em fechar o restaurante. Assim, foi percebido um aparente ponto de contradição na narrativa de Flávia, que se refere à real necessidade de manter o seu negócio, pois, em determinado momento, afirma que, para ela, precisar trabalhar é quase como uma motivação. Entretanto, entende-se que seu o conceito sobre “necessidade” não se resume apenas à necessidade financeira. Mesmo cogitando a possibilidade de fechar seu restaurante, ela aponta como motivos para o não fechamento: o fato de ser uma ocupação para o marido e para o filho, diante das dificuldades em se conseguir emprego; por causa das pessoas que trabalham lá e dependem do funcionamento do restaurante; e por não querer ficar em casa sem fazer atividade alguma.

*“Eu poderia parar de trabalhar, e viver só da pensão, mas isso aqui aberto servia para quê? Para o meu filho trabalhar, para o meu marido, meu atual marido. Não tem emprego, não tem, tu procura e não tem... Tem gente aqui que depende do emprego, são 5 famílias”.*



Um ponto de destaque são os seus planos para o futuro. No que se refere ao restaurante, estes planos são mínimos: apenas mantê-lo funcionando. Não tem planos de crescimento e nem de mudanças para o negócio. O que mais deseja é que o seu marido e o seu filho assumam o restaurante, e que isto torne a sua presença menos necessária. Que, desta forma, ela precise ir apenas de vez em quando, para ajudar. Ela menciona como principal motivo desta falta de “ambição” o fato de não “ter mais idade”. O que quer agora é trabalhar e se preocupar menos, e assim poder fazer outras coisas.

*“E para o futuro, são eles (marido e filho) trabalhando e eu colhendo os frutos. Porque, no momento, não é a minha intenção de abrir, aumentar ou arriscar, eu não tenho mais idade, não tenho mais idade, não tenho condições”.*

É curioso observar a questão do “ser empreendedor”, na percepção de Flávia. Para ela, o empreendedor é alguém que investe em alguma coisa e que “arrisca a cabeça” de alguma forma. Ela se considera uma empreendedora “diariamente”, na medida em que lida com o inesperado, com o imprevisto, sem contar, é claro, o investimento diário que faz para o funcionamento do restaurante.

*“É alguém que está investindo em alguma coisa, ou algum negócio. Arriscando a cabeça porque hoje em dia é arriscar”.*

A análise da entrevista de Flávia permitiu compreender um pouco dos sentimentos que permeiam a sua vivência enquanto dona do próprio negócio. No seu caso, podem ser destacadas algumas particularidades: lucro reduzido; relação pessoal e afetuosa com os funcionários; conflito entre “ser amiga” e “ser patroa”; o negócio como uma fonte de emprego e sobrevivência para o marido, o filho e as funcionárias. Há lembranças difíceis, e também de aprendizado com o fracasso. E há o orgulho dos sucessos, ainda que pequenos. E, para o futuro, há o plano de trabalhar menos.

#### **4.1.10. “Eu sempre tive vontade de ser dona de alguma coisa”**

*“Hoje fiz a minha entrevista com Alessandra. Fui procurando o número na rua onde fica a academia, até encontrá-la. Toda envidraçada, dava para visualizar um ambiente interno agradável e “clean”, com uma fachada nova e bem cuidada. A recepcionista abriu a porta, eu me apresentei e disse que tinha uma hora marcada com a Ana. Ela ligou e me pediu para esperar um pouco. Fiquei dando uma olhada na recepção da academia. Roupas e biquínis para vender, cartazes, revistas. Esperei por cerca de 10 minutos. Escuto alguém chamando o meu nome, viro e vejo uma moça, simpática, baixinha, loira, bonita, vestida com roupas esportivas. Era a Alessandra”. (Trecho extraído do diário de campo, 13/10/2005).*

**PERFIL:** MULHER, 31 ANOS, SOLTEIRA, SEM FILHOS. FORMADA EM EDUCAÇÃO FÍSICA, COM PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO. SEMPRE QUIS TER O SEU NEGÓCIO PRÓPRIO, SONHO QUE REALIZOU HÁ 9 ANOS, AO ABRIR SUA ACADEMIA DE GINÁSTICA. SEM SÓCIOS, ELA GERENCIA SOZINHA A ACADEMIA. TEM 11 FUNCIONÁRIOS.

A análise da entrevista de Alessandra revela alguns pontos de destaque que se repetem na sua narrativa. Algo que chama a atenção é a forte vontade de ser dona do próprio negócio, de “ser dona de alguma coisa”. Dois anos depois de formada, tendo acabado de concluir uma especialização, com ajuda financeira e apoio dos pais, abriu o seu negócio: uma academia de ginástica. Vale reforçar aqui a importância do apoio da família (pai, mãe e irmão) na abertura e nos primeiros passos da empresa, visto que a limitação de recursos dificultava a contratação de funcionários.

A sua empresa possibilita a oportunidade de conciliar coisas que parecem representar um desejo constante, fontes potenciais de satisfação: ser dona da empresa e trabalhar com pessoas. Entretanto, ao abrir sua própria academia, surgiu um dilema importante, visto que duas destas fontes de satisfação se revelaram incompatíveis: “ser dona” e “dar aulas”. Chegou um momento em que ela se viu diante da necessidade de abrir mão de ser professora, para poder ter tempo e concentração para gerenciar seu negócio. Ela parece estar tranqüila com isto, pois afirma que uma coisa que pesou na sua decisão foi o seu prazer em administrar, satisfação esta que parece ser superior à de dar aulas.

*“E hoje eu consegui resolver um dilema assim, que é deixar de dar aula para cuidar do próprio negócio [...]. Eu fiz bem o que o meu coração mandou. Eu acho que é uma escolha que eu fiz pelo que eu gosto mais. Eu gosto mais de administrar, eu gosto de ver os números, eu gosto de estar acompanhando, eu gosto de estar agitando, criando. Eu gosto mais disto do que de dar aulas. Eu gosto mais de administrar mesmo, foi com o que eu me identifiquei mais”.*

As lembranças que ela guarda, desde o momento da decisão de abertura do negócio até os primeiros meses de funcionamento, se resumem basicamente ao medo de que o negócio não desse certo, principalmente pela falta de clientes. Contudo, esta foi uma preocupação apenas inicial, pois, com o tempo, os clientes foram aparecendo e a empresa foi tendo um bom desempenho. Diante desta experiência, Alessandra chega a afirmar que qualquer negócio bem organizado e pensando tem grandes chances de dar certo.

*“Eu tinha muito medo de que não funcionasse, de que não desse certo, de que não viesse ninguém no outro dia, mas à medida que tu vai abrindo, as pessoas [...] sempre que existir um negócio e for bem organizado vai ter pessoas interessadas. [...] Eu acho que é difícil um negócio não dar certo, se tu tem um planejamento, tem uma visão, tem uma missão, eu acho que é muito difícil não dar certo”.*

Outra recordação que ela guarda destes anos de negócio próprio é a de um momento difícil. Após sua empresa já ter adquirido certa estabilidade, ocorreu a entrada no mercado de um concorrente que oferecia preços bem menores do que os cobrados por ela, e com uma publicidade agressiva. E ela viu o número de clientes da sua academia se reduzir significativamente. Foi um momento de dificuldade, em que precisou demitir funcionários para reduzir custos, e teve que trabalhar praticamente sozinha. Este período durou cerca de seis meses, quando seus clientes começaram a voltar, insatisfeitos com a mudança para o concorrente.

*“Eu acho que foi uma dificuldade bem grande que a gente teve que superar. Eu já tinha algumas pessoas, e tive que demitir essas pessoas, ficar sozinha, respirar fundo e vamos lá... Foi bem, bem difícil, perdi um monte em receita”.*

Uma das principais dificuldades vividas por Alessandra, enquanto dona do próprio negócio, é a gestão das pessoas, dos funcionários que trabalham com ela. Acredita que o que torna esta relação mais conflituosa é a diferença de perspectiva entre os dois lados. Enquanto os funcionários tendem a achar que sempre estão sendo explorados e que são mal remunerados, ela, na posição de dona, tende a achar que eles poderiam dar mais e melhor.

*“E hoje, a maior dificuldade que eu tenho é na gestão das pessoas que trabalham comigo. Essa é uma coisa muito difícil, muito difícil... Mas eu acho que todo dia a gente está aprendendo um pouquinho, ser dono, assim..., ser proprietário, não é fácil. Porque, por um lado, os funcionários, eles vão sempre achar que estão sendo explorados, que existe uma exigência muito grande, e que eles não são bem remunerados. Mas, por outro lado, eu acho que eles poderiam dar mais. E então fica sempre essa questão, assim..., é uma questão bem complicada”.*

Outra dificuldade sentida, e que também tem relação com a gestão de pessoas, é consequência do aumento da sua empresa. Alessandra acredita que, quanto maior a empresa, fica mais difícil de administrá-la. Em parte, esta dificuldade se dá a partir do momento em que, com o aumento do negócio, aumenta também a necessidade de se ter mais pessoas para trabalhar. E então, o bom funcionamento do negócio fica dependente do desempenho destas pessoas. Isto potencializa as dificuldades, tendo-se em vista a já mencionada relação conflituosa.

Ao fazer uma auto-análise, durante sua fala sobre esta relação, Alessandra parece reconhecer que uma característica da sua personalidade – o fato de ser muito exigente – talvez torne esta relação ainda mais delicada, correndo o risco de exigir mais do que as pessoas podem dar.

Por outro lado, a relação com os clientes parece ser mais tranquila e recompensadora do que a com os seus funcionários. Ela afirma que procura estabelecer um relacionamento com os seus clientes de forma transparente, aberta e verdadeira, mas sem se mostrar submissa a eles, também lhes impondo coisas que ela acha importantes.

*“Eu vou lá, procuro estar sempre próxima dos alunos, que é uma coisa que eu gosto muito. É muito mais fácil lidar com os alunos do que lidar com os funcionários. É óbvio que é outro tipo de relação”.*

E diante desta problemática da relação com as pessoas, Alessandra define “gostar de pessoas” como uma das habilidades importantes para alguém que tenha a própria empresa. Outros pontos importantes na sua visão são: ser paciente e dedicado, e ter a consciência de que nem sempre as coisas acontecem como se gostaria.

Dentre os conhecimentos necessários que alguém precisa ter para ser dona do próprio negócio, ela apontou: conhecimento do mercado; da viabilidade do negócio; conhecimento sobre o negócio; noções de administração e de gestão de pessoas. É formada em Educação Física, e consciente da necessidade de ter conhecimentos em administração, Alessandra fez vários cursos relacionados à área: marketing, finanças, empreendedorismo. Ela também considera importante contratar pessoas competentes, selecionar as “pessoas certas”.

Ao analisar as atividades que ela realiza na sua empresa, é possível observar que, no geral, são atividades de planejamento, gestão e supervisão. Toda a parte estratégica da empresa é pensada por ela, com o auxílio de uma consultoria de marketing. Todas as atividades de gestão dos funcionários estão sob a sua responsabilidade, desde a contratação e a definição do plano de carreira até a supervisão.

*“No primeiro semestre, a gente faz o planejamento, e vai fazendo... Então, no final do ano, agora..., a gente já começa o planejamento do outro ano. Tem uma agência de marketing que trabalha comigo, que me ajuda nessa parte de planejamento”.*

Alessandra identifica como aspectos estimulantes e satisfatórios na condição de dona do próprio negócio a gratificação de ver o negócio crescendo, e de sentir o reconhecimento das pessoas diante deste crescimento. Uma outra vantagem considerada é o trabalho com as pessoas, o desafio que este trabalho proporciona. Ela considera isto uma vantagem, pois acredita que o desafio é uma oportunidade de fazer algo melhor. Também acha estimulante o ambiente de competição em que a empresa está inserida, o que estimula as pessoas dentro da empresa a sempre buscarem fazer o melhor, algo diferente e inovador. Um último ponto

mencionado como gratificante é a possibilidade de estar contribuindo para o país, enquanto empregadora.

Um aspecto interessante da entrevista foi demonstrado quando ela refletiu sobre o que mudou nestes nove anos de negócio próprio. Se diz mais madura, e mais consciente da sua competência, tendo procurado desenvolvê-la cada vez mais. Na sua visão, seu principal “professor” foram os momentos de crise, de dificuldade, que lhe serviram como estímulos para crescer, para tentar fazer melhor, superar os desafios. Amadurecimento este que não seria possível se houvesse uma trajetória apenas de sucesso, o que é algo improvável de acontecer.

*“Hoje eu estou mais madura, acho que foi em função do tempo, em função das dificuldades que eu tive, em função das crises. Então a gente sempre tem um lado bem produtivo que te faz crescer. Eu acho que a crise é uma grande oportunidade para que a gente possa crescer, e eu vou sempre incentivar as pessoas a terem o seu próprio negócio”.*

Ao comparar a condição de empregada com a de dona da própria academia, Alessandra possibilita que se entenda mais sobre a sua realidade e a sua vivência de dona do próprio negócio. A principal diferença apontada é o nível de responsabilidade. Enquanto empregada, a sua responsabilidade era mínima, reduzida à sua atividade enquanto professora; como dona, a sua responsabilidade se expandiu significativamente, sendo que a sua preocupação passou a ser constante, diária. É importante mencionar a sua postura, enquanto empregada. Afirma que, como sempre teve o sonho de ter o próprio negócio, via a vivência enquanto empregada como uma oportunidade de aprendizagem e de aquisição de experiência. Diante disto, ficava sempre atenta e próxima à administração, procurando entender como se dava o funcionamento da empresa.

*“A diferença é que eu fazia meu trabalho, e não me preocupava com mais nada. Hoje é uma preocupação constante, à noite, final de semana, feriado... Então, é uma responsabilidade, sempre... E, quando tu é empregado, tu faz o teu trabalho e vai embora, e não te preocupa muito com o que vai acontecer depois”.*

Dentre as principais dificuldades apontadas pela Alessandra como as enfrentadas ao ter o próprio negócio, praticamente todas estão relacionadas com preocupações legais e financeiras, tais como a alta carga tributária, a falta de apoio do governo, e as leis trabalhistas, que, na visão dela, privilegiam demasiadamente os empregados e prejudicam os empregadores.

Ao analisar sua satisfação com o retorno financeiro proporcionado pelo seu negócio, ela afirma que está satisfeita, considerando o investimento financeiro que fez na empresa e a

baixa remuneração que recebia enquanto professora de Educação Física, sendo este um dos motivos para ela ter decidido abrir sua própria academia, para tentar ganhar mais. Ela afirma que não tinha perspectiva de ganhar muito dinheiro, porque está consciente de que o valor investido não lhe proporcionaria um retorno muito elevado.

Deste modo, se observa que, para ela, a qualidade de vida é mais importante do que um retorno financeiro elevado. Qualidade de vida esta que, na sua perspectiva, ainda pode ser melhorada, pois sua carga de trabalho ainda é alta. Ela trabalha, em média, 10 horas por dia, sem possibilidade de férias, e isto acaba atrapalhando o seu desejo de ser mãe.

*“Por exemplo, eu tenho 31 anos, e ainda não tive filhos. Para eu pensar em ter filhos, eu vou ter que reestruturar a minha vida para isso, porque eu não trabalho menos de 10 horas. Hoje, eu prefiro trabalhar menos e manter o padrão”.*

Diante disto, é interessante mencionar os planos para o futuro da entrevistada. Seu principal objetivo é o de investir na sua profissionalização, buscando assim ter condições de pensar em planos mais ousados de crescimento e de expansão do negócio. Para ela, a profissionalização é importante para lhe dar segurança e tranquilidade nos seus próximos investimentos. Outra vantagem que a profissionalização pode lhe dar é a de conseguir, através da delegação de tarefas e da constituição de uma equipe competente, diminuir a sua carga de trabalho sem diminuir o seu retorno financeiro, e assim, poder se dedicar a outras prioridades que não sejam o trabalho, melhorando, conseqüentemente, a sua qualidade de vida.

*“Eu estou querendo me profissionalizar cada vez mais, eu acho que hoje eu estou muito diferente, me profissionalizo cada vez mais. E também quero ter qualidade de vida, me manter hoje, e talvez amanhã seja diferente... Mas eu não penso, assim..., em ter uma filial, sem antes estar preparada para isso. Por enquanto, eu quero fazer uma coisa que não vá me deixar angustiada, que não vá me deixar preocupada...”.*

Antes mesmo de eu mencionar as palavras “empreendedorismo” ou “empreendedor”, em qualquer momento da entrevista, Alessandra já fazia referência ao termo “empreendedorismo”, junto com o conceito de “liderança” como sendo características inatas, algo natural em alguns indivíduos, e muito difíceis de serem ensinadas. Considera ainda estas duas características como fundamentais para quem quer ser dono da própria empresa. Afirma que a inexistência de tais características acaba dificultando, ou mesmo impossibilitando, o sucesso do negócio.

Entende que o empreendedor é aquela pessoa ambiciosa, com liderança, que gosta de pessoas, de desafios, de competição, que tem valores bem estabelecidos, e que busca cultivar

seus relacionamentos. Sendo assim, se considera uma empreendedora, pois acredita ter estas características.

*“Eu acho que é aquela pessoa que gosta de pessoas, gosta de desafios, gosta de competir, tem valores estabelecidos para si, tem um bom relacionamento, cultiva um bom “network”. [...] Ambição também é importante. A liderança também, é um fator nato”.*

A análise desta entrevista revela a importância que ela atribui à relação entre as pessoas, assim como o valor que ela dá para a gestão das pessoas, visando a viabilidade e o bom funcionamento do negócio. Também chamam a atenção, na entrevista com a Alessandra, a satisfação que ela tem ao administrar e ao ser dona do próprio negócio. É necessário reforçar o destaque que ela dá ao papel do empreendedorismo e da liderança na realidade dos donos dos próprios negócios, e como valoriza os desafios e as aparentes dificuldades.

#### **4.1.11. “Eu tenho o espírito empreendedor, eu não tenho medo de ousar”**

*“Hoje fiz minha entrevista com a Simone, quer dizer, a minha primeira entrevista com a Simone (vou precisar fazer outra, com certeza). Ela chegou um pouco atrasada, mas foi bem simpática, e tentei agilizar as coisas, porque ele teria aula logo em seguida. Jovem, simpática, falante.” (Trecho extraído do diário de campo, 25/10/2005).*

**PERFIL:** MULHER, 38 ANOS, CASADA, COM DOIS FILHOS. CURSANDO ATUALMENTE A GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, COMEÇOU A TRABALHAR DESDE NOVA, AOS 12 ANOS. TRABALHOU NOS MAIS DIFERENTES LUGARES, DE SUPERMERCADOS A EMPRESAS DE ENGENHARIA. ABRIU SEU PRÓPRIO NEGÓCIO HÁ 11 ANOS, EM SOCIEDADE COM O IRMÃO. É UMA ESCOLA DE INFORMÁTICA, E EMPREGA 10 PESSOAS.

A entrevista com Simone se desenvolveu de forma tranqüila e fluida, ficando clara a facilidade que ela teve, ao relatar sua história e sua realidade. Com um relativo destaque, foi uma das entrevistadas em que a linguagem e os conceitos de administração foram mais utilizados, demonstrando inclusive um grande interesse pela área.

O relato da história de vida desta entrevistada revela aspectos bem interessantes de suas vivências antes da abertura do negócio próprio. Criada pela mãe, que sustentava a ela e ao irmão com seu salário de professora, Simone começou a trabalhar aos 12 anos, como ajudante de um supermercado. A partir daí, não parou mais. Relata todo este período de trabalho, de forma detalhada, com emoção e orgulho por cada pequena conquista, tendo significado uma época de aprendizados e amadurecimento.

É importante mencionar que ela afirma que, já naquele início de vida profissional, aos 12 anos, conseguia observar o tipo de relação que os funcionários mantinham com a empresa, se eram “comprometidos” ou se estavam lá apenas por necessidade ou por falta de opção. Diz que, mesmo nova, conseguia observar este tipo de envolvimento.

*“Eu, naquela época, eu conseguia observar o comprometimento das pessoas nesse supermercado, como as pessoas se comprometiam com as tarefas, como as pessoas se comprometiam em “vestir a camiseta” do supermercado. Eu observava que tinha muitas pessoas que trabalhavam só para suprir as necessidades que elas tinham, e não queriam nem saber se a empresa ia bem ou se não ia bem. Naquela época, eu já tinha essa percepção”.*

Aos 18 anos, em paralelo à sua experiência profissional, ela entrou na universidade, para cursar Administração de Empresas. Na sua visão, este momento foi muito importante, pois lhe estimulou o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que, naquela época, já puderam ser aplicados na prática, na empresa em que trabalhava.

Este momento de desenvolvimento profissional fez com que seu irmão, graduado em Ciências da Computação, sentisse segurança nela e lhe convidasse para ser sua sócia em uma escola de informática, onde ele pudesse se concentrar na parte técnica e ela ficasse responsável pela parte administrativa.

Outra coisa que chamou a atenção da entrevistadora, e que reforça esta percepção para questões ligadas à gestão, é a satisfação com que a entrevistada relata a sua experiência e o seu interesse pela realidade, pelo funcionamento e pela rotina das empresas. Este interesse e curiosidade se refletem na vontade de ter o próprio negócio. E esta é uma vontade que Simone diz sempre ter tido. Independentemente do tipo de negócio, o seu interesse maior era, e ainda é, pela administração, pela atividade de gestão. Ficou evidente a sua paixão em trabalhar na área, a sua motivação para entender o funcionamento de uma empresa, assim como a relação entre as pessoas, no caso, com os funcionários, com o seu trabalho e com a organização. Algo que também parece lhe estimular é a oportunidade de relacionar a teoria da administração com a sua prática, nas empresas.

*“Eu sempre sonhei em ter a minha própria empresa. Sempre tive esta idéia, desde sempre, dentro de mim, eu acho foi nata essa coisa de ter o meu próprio negócio, mas eu ainda não sabia o que é que eu ia fazer, eu gostava da empresa, não sabia que tipo de empresa que eu ia ter, e não sabia qual seria o foco do meu negócio. Eu gostava de administração”.*

O seu interesse pela administração parece se refletir na sua postura enquanto gestora e empreendedora. Esta última “atribuição” foi previamente definida por ela, antes mesmo que a



pesquisadora mencionasse a palavra. Simone se caracteriza como uma pessoa empreendedora, criativa, sem medo de ousar. Ao apontar as características importantes que o dono do próprio negócio deve ter, ela apontou: um espírito empreendedor, a vontade de realizar e de superar o medo; liderança, saber comprometer a equipe.

*“Então, eu gostava disso na administração, eu gostava dessa parte de liderança, de motivação, eu sempre fui empreendedora, eu nunca tive muito medo de ousar, de inventar as coisas”.*

Menciona como a habilidade mais importante, atualmente, a habilidade de trabalhar com pessoas. Para justificar isto, ela argumenta que ninguém consegue trabalhar e sobreviver sozinho. Diante disto, a capacidade de comprometer os funcionários, de motivá-los e de liderá-los seria fundamental, aspecto este que seria dificultado com o aumento do número de funcionários.

*“Acho que trabalhar com pessoas hoje tem que ser uma habilidade. [...] Comprometer as pessoas é muito difícil, e ninguém consegue sobreviver trabalhando sozinho, ninguém consegue sobreviver trabalhando sozinho. Acho que a principal habilidade hoje é trabalhar com pessoas”.*

Dentre as vantagens identificadas por ela como decorrentes da condição de dona do próprio negócio estão: “colher os frutos” do seu trabalho; sentir o reconhecimento da comunidade e do meio empresarial por um trabalho bem feito; o lucro e a visualização dos resultados. Aponta a sensação de liberdade e de disponibilidade de horário como uma das vantagens de ser a dona do próprio negócio.

*“A vantagem é que tu planta várias sementes, e tu tem uma satisfação extremamente grande quando tu começa a colher os frutos”.*

*“É uma sensação de liberdade, o sentido positivo de liberdade”.*

Dentre as desvantagens e dificuldades de se ter o próprio negócio, a Simone menciona: a carga tributária destinada às pequenas empresas; a falta de garantias trabalhistas, tais como décimo-terceiro salário e férias; a dificuldade de se ausentar do trabalho e o peso da responsabilidade. Mas, mesmo diante destas desvantagens, ao “pesar os prós e contras”, afirma que o saldo é positivo. Ser dona da própria empresa, para ela, é gratificante.

*“Mas eu acho que os frutos que tu colhe são muito mais gratificantes do que as dificuldades. Porque tu te entrega para aquele negócio”.*

Ao ser perguntada sobre o que mudou na sua vida após a abertura da sua empresa, afirmou que “tudo mudou”. Hoje ela não tem mais férias, mas, em compensação, o seu

retorno financeiro é maior. Afirma que, hoje, consegue investir mais na sua vida pessoal e profissional. Mas o ponto principal apontado foi a necessidade de estar, enquanto dona do próprio negócio, constantemente buscando conhecimento e se atualizando. Na sua visão, enquanto o funcionário pode se acomodar com relação a isto, ela, na condição de empresária, e diante das mudanças no mercado e da concorrência, não pode adotar uma postura acomodada.

*“Tudo. Agora eu não tenho mais férias, antes eu tinha... A questão financeira também mudou bastante, tu consegue te organizar melhor financeiramente. Tu consegue investir na tua vida pessoal e na tua vida profissional, também. [...] Mudou também a questão de buscar mais conhecimento para trazer para a empresa, a busca desse conhecimento tem que estar sempre constante na vida da gente, principalmente quando tu tem uma empresa”.*

Simone define as atividades que realiza na sua empresa como típicas de “administrador de empresa pequena: planeja, organiza, controla e dirige”. Suas atividades envolvem as áreas financeira, de marketing e de gestão de pessoas. Afirma que delega para os outros apenas as pequenas funções de rotina, e se concentra em questões estratégicas, como a atuação no mercado, a oferta de novos serviços, os planos de crescimento. A análise da entrevista permite observar o seu interesse e envolvimento, principalmente em atividades relacionadas à gestão de pessoas. Aspectos como liderança, comprometimento e motivação se repetiram freqüentemente na sua narrativa.

Um ponto interessante que foi expresso durante a narrativa foi a relação entre empregado e empregador, e o possível conflito resultante desta relação, onde cada lado costuma ter interesses diferentes e até divergentes. Para lidar com esta situação, ela acha que a sua experiência enquanto funcionária e a sua experiência enquanto dona de empresa lhe permitiram entender os dois lados e, assim, tentar minimizar os conflitos e buscar o comprometimento dos seus funcionários.

*“Porque é muito fácil ter pessoas que não se comprometem com a empresa, é muito fácil elas falarem que as coisas não são feitas, que não há interesse, que não há isso, não há aquilo, é muito fácil falar... É porque tem que ter “o outro lado da moeda”. Hoje eu vejo “os dois lados da moeda”, hoje eu consigo envolver a minha equipe de trabalho”.*

Diante disto, ao definir a relação com os seus funcionários, Simone caracteriza a sua postura como carismática, de liderança, que consegue envolvê-los e comprometê-los nas suas idéias. Aqueles que não se comprometem, as “laranjas podres”, acabam sendo demitidos.

Afirma ainda que o seu êxito neste processo favorece a criação de um “clima organizacional excelente” dentro da sua empresa.

*“Eu sou uma pessoa assim, carismática, e sempre assumi um papel de liderança com eles, eu consigo, através do carisma, conquistar e envolver eles (os funcionários) nas minhas idéias”.*

Outro ponto interessante é a sua relação com o seu sócio, que é o seu irmão. Eles parecem ter uma relação de confiança e uma boa comunicação, cada um focado na sua área de especialidade, ela na parte administrativa e ele na parte técnica do negócio. As decisões são tomadas em conjunto, e em comum acordo. Para ela a relação de “sociedade” requer muita confiança, e “só funciona com irmão, mesmo...”.

De acordo com a sua perspectiva, o seu principal cliente não são os seus alunos, é o mercado, e ela prepara e qualifica os seus alunos para satisfazer a este mercado. Acha importante manter contato direto com os seus alunos e com os seus pais, pois acredita que estes valorizam a proximidade com os donos da empresa. Define a relação com os seus alunos-clientes como uma relação de troca e de confiança. Um aspecto interessante é a sua afirmativa de que, como a sua empresa trabalha no setor de serviços, o que eles vendem não são produtos, mas experiências.

*“Como eu trabalho na área de serviços, na verdade tu não vende serviço, tu vende uma experiência. [...] A relação que a gente tem hoje é uma relação de troca, e uma relação de confiança também. Eles têm que confiar que o que eu estou ensinando para eles é o que o mercado de trabalho exige”.*

O seu retorno financeiro não é tão alto quando gostaria, mas ela não se diz ambiciosa neste aspecto, e afirma ainda que o bom empresário não pode ter este objetivo como o principal ou o único. Acredita que existem outras coisas mais importantes, como a responsabilidade com a comunidade e o envolvimento com os clientes-alunos.

Simone afirma com convicção, sem hesitação, que se considera uma empreendedora, e justifica a sua resposta dizendo que tem idéias novas todos os dias, que é ousada e que não tem medo de arriscar, que tem um espírito empreendedor, que está sempre pensando em uma forma de mudar, de melhorar as coisas.

*“Com certeza, eu tenho idéias todos os dias, ousada “para caramba” eu sou [...]. E eu tenho o espírito empreendedor, eu não tenho medo de ousar, eu não tenho medo de investir. Claro que “com o pé no chão”, “bolando estratégias”, e vendo a viabilidade das coisas, também. Todas as coisas que eu faço no meu dia-a-dia, é sempre pensando em alguma forma de mudar, não só pelos resultados. A gente não busca só lucro, mas uma forma de melhorar as coisas, uma forma de melhorar o modo de fazer as coisas. Eu estou sempre inventando. Eu sou extremamente empreendedora”.*

Ao definir “empreendedor”, Simone afirma que qualquer um pode ser empreendedor, um aluno, um funcionário, um professor. Na sua visão, ser classificado como empreendedor independe da ocupação da pessoa, mas o que conta é o seu comportamento. Para ela, o empreendedor é aquela pessoa que tem uma idéia e procura meios de viabilizá-la. “Ele vê oportunidades onde ninguém mais as vê”.

Ao falar sobre os seus planos para o futuro, ela o divide em dois tipos: planos pessoais e planos profissionais. Seus planos profissionais estão diretamente relacionados com os seus planos para o futuro da empresa, planos estes que envolvem a ampliação e a diferenciação do tipo de serviços oferecidos, com o intuito de fugir da concorrência. Também envolvem novos projetos, ainda em fases iniciais, de abrir uma franquia em alguma cidade do interior. Planeja também transformar a sua escola em uma escola de respeito na comunidade. No aspecto pessoal, pretende concluir a sua graduação em Administração de Empresas, e fazer um curso de especialização.

#### **4.1.12. “Não me considero uma empreendedora, apenas uma lojista”**

*“Ao localizar a rua da loja, comecei a observar os números. Era uma loja com uma aparência popular, com produtos e preços também populares. Uma loja simples, com uma estrutura meio improvisada. Entrei, tinha duas meninas arrumando umas coisas, perguntei a uma delas pela Solange, ao que ela me disse que era a outra. Me apresentei, ela riu e me cumprimentou. Um pouco tímida, mas simpática.”*  
(Trecho extraído do diário de campo, 26/10/2005).

**PERFIL:** MULHER, 24 ANOS, SOLTEIRA, SEM FILHOS. CURSANDO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, FEZ ESTÁGIO EM ALGUNS LUGARES ANTES DE ABRIR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO, HÁ 2 ANOS: UMA LOJA DE ROUPAS FEMININAS. TEM UMA SÓCIA E DUAS FUNCIONÁRIAS.

Solange, antes de abrir o seu próprio negócio, estagiou em diversos lugares. No seu último estágio, em uma escola de informática, conheceu o seu atual sócio, que era o então dono da escola. Foi ele quem a estimulou a abrir o seu negócio, e também foi ele quem entrou com o dinheiro e com o *know-how*. A análise da entrevista de Solange revela que o seu sócio é uma figura central da sua narrativa. Transpareceu claramente que ele é o tomador de decisões, que ele é quem de fato administra o negócio, é quem negocia com os fornecedores, quem cuida da parte financeira, quem decide sobre os investimentos. Este sócio significa, para ela, um suporte, um ponto de apoio.

Considerando que a parte estratégica do negócio fica basicamente nas mãos do sócio, as atividades da Solange se referem às atividades rotineiras do dia-a-dia da loja, ou seja, às

atividades mais operacionais. Ela afirma que suas atividades são informais, e que por isto fica difícil descrevê-las.

*“São atividades informais, não tem como te descrever, até porque, como esse meu sócio já tem outras lojas, tudo fica centralizado no escritório dele. [...] São (atividades) mais operacionais”.*

Solange descreve a sua relação com as suas funcionárias como informal, de coleguismo e sem hierarquia. Inclusive, diz que uma delas é uma prima sua. O relacionamento com os clientes também é caracterizado como informal e próximo. Apenas a relação com os fornecedores é que ela classifica como “mais distante”.

A sua vida profissional não atrapalha a sua vida pessoal. Apesar de, no início, ela trabalhar cerca de 10 horas por dia, atualmente trabalha 8 horas por dia, ou seja, a carga horária padrão da maioria dos funcionários.

As lembranças que a entrevistada disse ter, do início do negócio, se referem basicamente à insegurança de não ter movimento e, por isto, do medo de ter que fechá-lo. Insegurança esta que ela diz ter passado logo nos primeiros meses, com o aparecimento dos primeiros clientes.

*“O que eu mais me lembro foi a insegurança, porque eu botei (a loja) numa zona que não é central, e aí eu pensei que não ia ter movimento. Microempresa é o que mais fecha, abre e não dura nem 6 meses... Foi muita insegurança, assim... “Será que eu não vou ter movimento, será que a mercadoria vai ser aceita”?... “Será que está na faixa de preço que os clientes vão querer pagar?... Então, foi muito inseguro, assim. Mas nos primeiros meses já passou tudo, esta insegurança”.*

Dentre as vantagens apontadas por ela, ao se ser dona do próprio negócio, estão: a flexibilidade de horário; a autonomia para decidir como fazer suas atividades sem precisar ficar dependendo da disponibilidade e da vontade de outros; e a vantagem financeira, pois ela afirma que a sua renda hoje é maior do que quando empregada.

*“Poder ter flexibilidade, tu não ficar presa à rotina dos outros, tu saber decidir o que é que tu vai fazer, não ficar dependendo. Isso eu acho bom de ter o teu próprio negócio”.*

Considerando agora as desvantagens, ela cita: os riscos, principalmente, de o negócio não dar certo; o trabalho sem hora para acabar, sem horário pré-definido de encerramento, até mesmo porque fica muito dependente do cliente. Enquanto houver clientes na loja, ela fica atendendo. A análise das suas respostas permite observar que existem “dois lados da moeda” a serem avaliados, em relação ao tempo de trabalho: um é a flexibilidade, que lhe permite

fazer seu próprio horário; e o outro é que esta flexibilidade também pode se transformar em um alargamento do tempo de trabalho, não tendo um horário de encerramento delimitado.

Ao ser perguntada sobre que conhecimentos e habilidades que alguém precisa ter para ser dono do próprio negócio, ela mencionou: os conhecimentos de mercado, de administração e de atendimento ao cliente; além de habilidades inter-pessoais, tais como “saber tratar os outros” e ter paciência no contato com os clientes.

*“Habilidade de saber tratar os outros, paciência. Nesse negócio, você tem que ter muita paciência, e às vezes eu ainda tento me podar, porque eu não sou muito paciente, não. Paciência com os clientes, saber tratar as pessoas. Basicamente é isso”.*

Entretanto, existe outro aspecto importante na sua fala, que parece gerar conflitos com a realidade de dona do próprio negócio, que é a necessidade de estabilidade e segurança, apontadas como uma “tradição na família”, visto que a sua família tem tradição de trabalhar no funcionalismo público. Em um primeiro momento, ela afirma que não sabe se irá continuar com a loja, devido à necessidade de estabilidade, pensando até em estudar para um concurso público. Mas, em seguida, afirma que o serviço público seria uma opção apenas se o negócio próprio não desse certo.

*“Eu não sei se eu quero continuar... Eu quero continuar tendo a loja, mas eu quero também estabilidade. A minha família toda é funcionária pública, e se criou uma tradição em que ser estável é mais vantajoso. Então, eu ainda tenho muita dúvida se eu quero continuar sempre com a empresa, é uma coisa muito arriscada, hoje em dia”.*

Isto acaba gerando um conflito, entre fazer o que ela gosta e esta necessidade de estabilidade. Pensa, inclusive, em largar o que gosta de fazer, que é cuidar de loja, para ter mais estabilidade em um cargo público que ofereça um bom salário. Mesmo que isto signifique ficar “trancada em um escritório”.

É interessante mencionar que Solange não se considera uma empreendedora porque acredita que ainda depende muito do seu sócio para fazer as coisas, para tomar as decisões. Para ela, o empreendedor é uma pessoa que se destaca dos outros, cujo negócio também se destaca. Sendo assim, afirma que não é o seu caso, que se considera “apenas uma lojista”.

*“Ainda não (sou empreendedora), porque eu dependo muito do meu sócio para fazer as coisas, é ele que tem a mercadoria”.*

*“Uma pessoa que consegue se destacar de todos os outros, tantas empresas que têm, uma consegue se destacar, a minha ainda não se destaca, está indo bem, mas, por enquanto, não me considero uma empreendedora, apenas uma lojista”.*

Diante disto, ela espera ter, no futuro, uma loja só dela, com a sua “cara”, para ter mais autonomia para inventar e criar, “sem depender das pessoas”. No momento, quando perguntada se, para ela, é uma situação tranqüila ser dona do próprio negócio, ela afirmou que:

*“Para mim é, até porque eu tenho muito suporte, porque se fosse toda a responsabilidade minha eu sentiria mais, mas como eu tenho muita ajuda, não me pesa”.*

Teoricamente sócia, na prática sua realidade não é de empreendedora, dona do próprio negócio. Suas responsabilidades, atividades e vivências não correspondem ao seu status. Aparentemente, parece ser mais como uma funcionária com certa liberdade na condução do seu trabalho cotidiano.

A seguir, será desenvolvida a análise horizontal das entrevistas dos sujeitos empreendedores, à luz do referencial teórico orientador da pesquisa.

## 4.2. ANÁLISE HORIZONTAL DAS ENTREVISTAS DOS EMPREENDEDORES

Nesta seção, os dados serão analisados horizontalmente, de forma a serem comparadas as narrativas individuais expostas anteriormente, destacando semelhanças e divergências entre elas. Os tópicos a seguir foram definidos em sintonia com os objetivos específicos desta pesquisa: (1) trajetórias profissionais até a abertura do negócio; (2) cotidiano de trabalho; (3) relacionamentos; (4) outros elementos constituintes; (5) planos para o futuro; e (6) discussão do conceito de empreendedor.

Cada um destes tópicos se desdobra em sub-tópicos de análise, conforme os temas foram sendo expressos, a partir das narrativas reunidas. A organização em subitens foi feita com o intuito de facilitar a discussão e compreensão dos assuntos. Apesar da separação dos temas, os sub-tópicos estão inter-relacionados, onde podem ser observadas interseções e, às vezes, repetições.

### **4.2.1. Trajetórias profissionais e a abertura dos negócios próprios**

Neste tópico, se pretende identificar e analisar as trajetórias profissionais dos sujeitos empreendedores até o momento da abertura do negócio próprio. Assim, se espera realizar um primeiro passo na busca de uma compreensão do que os motivou para a decisão de abrir a própria empresa e o que esta condição de empreendedor significa para eles.

Como aspectos importantes a serem abordados, foram definidos: os tipos de atividades profissionais realizadas antes da abertura do negócio; a relação entre estas atividades e a escolha do tipo de negócio a ser iniciado; como surgiu a idéia do negócio e o que motivou os entrevistados para a sua abertura; se sempre quiseram ter o negócio próprio; a idade dos empreendedores quando da abertura do negócio; sentimentos e lembranças da época de abertura; e familiaridade ou não com a área de gestão (Ver Quadros 3 e 4).

Ao analisar as histórias profissionais pregressas dos entrevistados, foram observados os mais variados tipos de atividades, desde “do lar” até a de professores de Educação Física.



A maior parte dos empreendedores, antes da abertura do negócio próprio, eram empregados ou estagiários. Algumas destas atividades tinham relação direta com administração. Mas, na sua maioria, na forma de estágio na área, enquanto outras nem sequer tinham proximidade com atividades de gestão. Aqui, é interessante mencionar que praticamente todos os entrevistados abriram suas empresas em áreas afins às suas atividades profissionais anteriores: o professor de natação que abriu uma escola de natação; o cabeleireiro que abriu um salão de beleza; a farmacêutica que abriu uma farmácia. Entretanto, vale ressaltar que os empreendedores que já tinham alguma experiência prévia na área de administração também abriram negócios em áreas diversas, não necessariamente relacionadas às suas atividades anteriores.

| <b>Quadro 3 – Trajetórias Profissionais</b> |   |                                      |                            |   |
|---|---|--------------------------------------|----------------------------|---|
|   | <b>História profissional pregressa</b>                        | <b>Queria ter o próprio negócio?</b> | <b>Com que idade abriu</b> | <b>Ponto de partida para o empreendimento</b>                     |
| 1. Maurício                                 | Cabeleireiro empregado há 12 anos.                            | NÃO                                  | 39                         | Oferta da dona do salão em que trabalhava para comprá-lo.         |
| 2. Cassiano                                 | Estágio como representante comercial numa empresa da família. | NEM SIM<br>NEM NÃO                   | 21                         | Convite de um amigo de infância.                                  |
| 3. Rodrigo                                  | Estagiário voluntário na Junior Achievement.                  | SIM                                  | 20                         | Iniciativa própria após experiências adquiridas.                  |
| 4. João                                     | Estágio em Direito.   | SIM                                  | 26                         | Convite de um primo.  |
| 5. Bárbara                                  | Esteticista empregada há 7 anos.                              | SIM                                  | 31                         | Iniciativa própria após desentendimento com a chefe.              |
| 6. Cléber                                   | Professor de educação física.                                 | SIM                                  | 28                         | Iniciativa própria após ter adquirido experiência como empregada. |
| 7. Fábio                                    | Estágios e trabalho em empresas familiares.                   | SIM                                  | 29                         | Demanda de cliente.   |
| 8. Alice                                    | Farmacêutica empregada durante 7 anos.                        | SIM                                  | 32                         | Iniciativa própria, com o apoio dos pais, após ser demitida.      |
| 9. Flávia                                   | Dona-de-casa.   | NÃO                                  | 35                         | Questão circunstancial  |
| 10. Alessandra                              | Professora de educação física                                 | SIM                                  | 22                         | Iniciativa própria após ter adquirido experiência como empregada. |
| 11. Simone                                  | Empregos diversos.  | SIM                                  | 27                         | Convite do irmão.   |
| 12. Solange                                 | Estagiária de administração.                                  | SIM                                  | 22                         | Convite do chefe.   |

A maior parte dos empreendedores entrevistados afirmou que a vontade de abrir o próprio negócio já era algo latente há algum tempo, por diferentes motivos. Entretanto, desta maioria, alguns tomaram a iniciativa da abertura de sua própria empresa, enquanto outros receberam convites daqueles que vieram a se tornar seus sócios. Dentre os que não tinham a

intenção de ser donos do próprio negócio, alguns foram levados pelas circunstâncias, como no caso do cabeleireiro, em que o salão onde trabalhava ia fechar e a dona lhe propôs que ele o comprasse; ou o da dona-de-casa que foi trabalhar com o marido no seu restaurante, e que, quando este resolveu vendê-lo, ela o comprou. No caso de Cassiano, um convite de um amigo surgiu como uma boa oportunidade para a abertura de uma empresa de sinalização e comunicação visual.

É interessante mencionar que, dentre aqueles entrevistados que já tinham a vontade de abrir a própria empresa, todos os que tomaram esta iniciativa já vinham se preparando na época em que eram empregados. Durante estas vivências, aprenderam o máximo que puderam, não se restringindo apenas às suas atividades pré-determinadas, mas procurando conhecer a fundo o funcionamento do negócio em que trabalhavam, em busca de adquirir experiência para a abertura do seu próprio negócio. Assim foram os casos de Cléber, Alessandra, Alice e Rodrigo.

A idade média dos sujeitos empreendedores, quando da abertura do negócio próprio, foi de aproximadamente 28 anos. A idade mais baixa entre eles foi de 20, e a mais alta, de 39. As idades estavam bem distribuídas nas faixas de 20 a 22 anos (quatro entrevistados) e de 26 a 32 anos (seis entrevistados). É importante mencionar que as duas idades mais elevadas, de 35 e 39 anos, são dos empreendedores que não desejavam ter seus próprios negócios, mas que os abriram devido às circunstâncias, Flávia e Maurício, respectivamente.

Um ponto fundamental da presente análise está em tentar compreender o que motivou estes sujeitos empreendedores a abrirem as suas próprias empresas. Alguns destes motivos foram apontados pelos entrevistados. E, dentre estes, os que apareceram com maior frequência dizem respeito a uma necessidade pessoal, uma necessidade de realizar, de fazer as coisas do seu próprio jeito, com maior autonomia de trabalho e de decisão. Estas motivações estão dentre as apontadas por Laufer (1975) e Bernhoeft (1996) e estão em sintonia com os princípios da dinâmica empreendedora e do trabalho imaterial, onde se destacam a autonomia, a iniciativa e a tomada de decisão. Para muitos dos sujeitos entrevistados, a abertura do próprio negócio significou a realização de um sonho, de algo já almejado.

Algumas destas motivações apontam o negócio próprio como um símbolo de status, podendo ser o último degrau almejado na carreira destes empreendedores, conforme sugerido por Laufer (1975). Para estes sujeitos, a condição de donos pode proporcionar algumas vantagens e regalias que não teriam enquanto empregados: a manutenção ou crescimento do status profissional; possibilidades de crescimento financeiro; possibilidades de trabalhar

menos; flexibilidade de horário. As outras motivações apontadas foram: oportunidade de trabalhar, ao invés de apenas estudar; necessidade de mudar, de fazer o que gosta; dar andamento a um negócio já existente; exercer um papel de liderança.

Na maior parte dos casos, os impactos emocionais da decisão de abertura do negócio foram bons. Os empreendedores pareceram lidar com naturalidade, ânimo, vibração e muita vontade de trabalho. Entretanto, alguns entrevistados apresentaram medo, insegurança e ansiedade quanto ao êxito do negócio.

| <b>Quadro 4 – Trajetórias Profissionais</b> |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | <b>Motivação</b>   | <b>Ligação anterior com a área de administração</b> | <b>Impacto emocional da decisão</b>   |
| 1. Maurício                                 | Ou ele abria o próprio salão ou ele entrava em decadência profissional.  | NÃO   | Ansioso, reflexivo, não sabia se queria se dedicar tanto quanto a situação pedia. |
| 2. Cassiano                                 | Pararia de estudar para trabalhar, se diz mais da área prática   | SIM   | Naturalidade, ânimo, vibração, achou incrível,                                    |
| 3. Rodrigo                                  | Necessidade pessoal, necessidade de realizar, de fazer as coisas do seu jeito  | SIM   | Naturalidade, ânimo, vibração, foi atrás  |
| 4. João                                     | Aproveitar uma oportunidade, possibilidade de crescimento financeiro; não precisar obedecer ninguém  | NÃO   | Ânimo e vontade de trabalho (atribuídos a pouca idade na época)                   |
| 5. Bárbara                                  | Buscar um crescimento profissional, vontade de mudar, de ter mais autonomia, de ganhar mais, de trabalhar menos  | NÃO   | Medo, insegurança, incerteza  |
| 6. Cléber                                   | Necessidade pessoal, necessidade de realizar, de fazer as coisas do seu jeito  | NÃO   | Naturalidade, ânimo, vibração, foi atrás  |
| 7. Fábio                                    | Oportunidade de realizar a vontade de ter o próprio negócio, ter mais autonomia de trabalho, fazer o que gosta   | SIM   | Ânimo e vontade de trabalho   |
| 8. Alice                                    | Realização de um sonho, oportunidade de fazer as coisas do seu jeito, ter mais autonomia de trabalho   | NÃO   | Ânimo, vontade de trabalho, ansiedade, e insegurança                              |
| 9. Flávia                                   | Seguir adiante com um negócio já construído que ela ajudou a abrir   | NÃO   | Naturalidade, vontade de trabalho, seguir em frente                               |
| 10. Alessandra                              | Necessidade pessoal, necessidade de realizar, de “ser dona de alguma coisa”, de fazer as coisas do seu jeito   | NÃO   | Naturalidade, ânimo, vibração, foi atrás  |
| 11. Simone                                  | Vontade de colocar em prática, do seu jeito, as ferramentas da administração, exercer liderança, motivar os funcionários; fazer as coisas do seu jeito | SIM   | Naturalidade, ânimo, vibração, vontade de trabalho                                |
| 12. Solange                                 | Ter mais autonomia de trabalho e flexibilidade de horário  | SIM   | Insegurança   |

#### 4.2.2. Cotidiano de Trabalho

Depois de realizada a análise das trajetórias profissionais até a abertura dos negócios, e de identificados os principais pontos relevantes para compreender o momento de decisão da abertura da própria empresa, este tópico visa descrever e analisar o cotidiano de trabalho dos sujeitos empreendedores, à luz do trabalho imaterial. Será importante, neste momento, comparar as motivações e expectativas iniciais que tiveram os sujeitos entrevistados, analisadas anteriormente, com as suas realidades atuais, através da observação dos seus cotidianos de trabalho.

Das narrativas, identificamos os seguintes agrupamentos centrais a serem abordados: a natureza da atividade central do negócio; horário de trabalho; atividades realizadas; rotinas. Também serão comparadas as vantagens e desvantagens apontadas pelos empreendedores ao serem os donos do próprio negócio, assim como os tipos de conhecimentos e habilidades eles acreditem que esta condição demande (Ver Quadro 5).

Para analisar a natureza da atividade central dos negócios dos empreendedores entrevistados, é possível focar a discussão em dois aspectos: o primeiro busca entender como um empreendedor administra um negócio essencialmente imaterial, análise esta que tem o intuito de identificar os tipos de demandas que um negócio desta natureza gera para seu “dono”. A segunda abordagem analisa o empreendedor como um prestador de serviços, sendo ele o responsável pela realização deste serviço imaterial, tal como é o caso do empreendedor que ainda realiza o trabalho de cabeleireiro, ou da empreendedora que ainda presta seu serviço de estética.

É importante ressaltar que nem sempre um empreendedor realiza a atividade central do seu negócio, tal como foi o exemplo de um empreendedor que abre uma escola, mas que não dá aulas. Entretanto, no caso de alguns dos sujeitos empreendedores pesquisados, eles tinham os dois papéis, de empreendedor e de “executor”.

Ao analisar a natureza das atividades centrais destes profissionais, primeiramente foi observado um grupo de atividades que são essencialmente imateriais, que são os serviços que “transformam” pessoas, tais como as do cabeleireiro, a da escola de natação, a da escola de informática, a da academia de ginástica e a do salão de estética. Estes tipos de serviços se referem ao terceiro tipo de trabalho imaterial, que “envolvem a produção e a manipulação de afetos e que requerem contato humano”, conforme definido por Negri e Hardt (2003, p. 314).

Aqui, é possível incluir também a farmácia, visto que, apesar de ela se caracterizar como uma atividade de comércio, demandar, em paralelo, um serviço que exige um contato particular entre o cliente o atendente (que, neste caso, foi também o empreendedor).

Considerando que todos os empreendedores destes negócios trabalham diretamente na atividade central de suas empresas, a natureza imaterial destas atividades influencia o tipo de contato com o trabalho e gera uma relação particular entre eles e os seus clientes. Esta imaterialidade da atividade acarreta a necessidade de habilidades de comunicação e de habilidades inter-pessoais, visto que, conforme será analisando em maior profundidade posteriormente, nestes casos, o contato com o cliente é direto, e, muitas vezes, é também afetivo.

Outro grupo de atividades centrais se caracteriza pela predominância de atividades imateriais do segundo tipo, daquele de “tarefas analíticas e simbólicas, que se divide na manipulação inteligente e criativa de um lado, e nos trabalhos simbólicos e rotineiros, do outro” (NEGRI & HARDT 2003, p. 314). É o caso dos serviços de consultoria e de treinamento e desenvolvimento de eventos. Tais serviços, conforme já mencionado, demandam, do prestador de serviço, habilidades de natureza analítica e simbólica.

Analisando agora o empreendedor enquanto dono que gerencia um serviço imaterial, foram constatadas algumas de suas preocupações, que requerem principalmente habilidade na gestão de pessoas, considerando que os funcionários, em muitos casos, são os intermediários no contato com os clientes. Desta forma, a existência de uma equipe de trabalho bem preparada e orientada é fundamental para que os clientes destes serviços sejam atendidos adequada e satisfatoriamente.

Ao analisar a carga horária de trabalho, foram comparados dois momentos, um no início do negócio e o outro no seu momento atual. É interessante mencionar que, no início dos seus empreendimentos, a maioria dos empreendedores pesquisados trabalhava mais de 10 horas por dia, o que significa uma carga horária superior à realidade média das pessoas empregadas, cujo período de trabalho é de aproximadamente 8 h/d. Reforça-se ainda que alguns deles chegavam a trabalhar 14 h/d, nos períodos iniciais de seus empreendimentos.

Este elevado tempo diário de trabalho se devia, ou deve, a alguns motivos: o desconhecimento de algumas das atividades específicas do negócio, que exigiram uma dedicação extra para a sua aprendizagem; a necessidade de tempo para organizar e estruturar as rotinas e atividades; e, principalmente, a falta de mão-de-obra, devida à escassez de

recursos para este investimento. Como será analisando um pouco mais adiante, o número reduzido e, em alguns casos, a falta absoluta de funcionários, acarreta uma sobrecarga de trabalho para os empreendedores.

Desconsiderando-se os casos dos negócios recentes, cujo intervalo entre o seu início e o momento atual são de até 2 anos, é possível identificar uma redução significativa, de até 4 h/d, na carga horária de trabalho destes empreendedores, advinda do processo de amadurecimento da empresa.

Outro ponto que merece ser mencionado se refere aos dias de trabalho, ao longo da semana. Alguns empreendedores têm negócios que abrem nos fins de semana, ou de segunda a sábado. Em quase todos os casos, estes sujeitos trabalham 6 dias por semana.

Deste modo, foi constatada uma alta carga de trabalho, agravada, na maioria dos casos, pela impossibilidade de se ausentar de suas atividades para períodos de férias. Como será abordado de forma mais aprofundada em outro momento da análise, para estes sujeitos, ausentar-se o mínimo de dias do negócio é algo impensável, principalmente no início do empreendimento.

Como outro agravante, é importante reforçar que o tempo de trabalho destes empreendedores muitas vezes se estende além do tempo em que eles estão dentro dos seus negócios. Alguns empreendedores afirmaram que, mesmo em casa, a altas horas da noite ou em um fim de semana aproveitando um momento de lazer, não conseguiam “desligar” suas mentes do trabalho, e ficavam constantemente pensando em oportunidades, estratégias de ação e melhorias nos seus negócios.

Esta realidade vai ao encontro do trabalho imaterial, e corrobora as posições defendidas por Lazzarato e Negri (2001), e por Antunes (2003), que apontam para uma imbricação entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer, sinalizando para uma intensificação do esforço produtivo. Nestes casos, o discurso de autonomia e de prazer parece encobrir esta situação, como alerta Antunes.

Na análise do perfil das atividades realizadas pelos empreendedores pesquisados, também se procurou comparar as atividades realizadas no início do empreendimento com as realizadas no momento atual do negócio. No início dos negócios, os empreendedores, em geral, relataram que estavam ou ainda estão sobrecarregados com os mais diferentes tipos de atividades. A falta de recursos financeiros para contratar funcionários era ou é o principal motivo. Alguns deles faziam (ou fazem) de tudo um pouco, do planejamento à limpeza.

Em alguns casos, com o desenvolvimento e a consolidação dos negócios e a contratação de funcionários, os empreendedores pararam de realizar as atividades operacionais e passaram a se concentrar quase que exclusivamente na parte estratégica do empreendimento. Entretanto, existem casos entre os empreendedores entrevistados, mesmo com o crescimento e a consolidação do negócio, continuaram realizando atividades mais táticas, tais como o atendimento de balcão, e conciliando estas com atividades estratégicas, como no caso do dono da escola de natação.

Existe ainda o caso dos empreendedores que, mesmo com certo tempo de negócio, não conseguiram alcançar uma posição confortável no mercado e, conseqüentemente, não conseguiram investir na contratação de funcionários. Nestas situações, os empreendedores continuaram a realizar as atividades operacionais, e não se identificou a realização de qualquer atividade estratégica, indo na contramão da tendência do desenvolvimento do trabalho imaterial.

Um aspecto interessante, mencionando pela maioria dos empreendedores pesquisados, diz respeito à amplitude da visão das atividades demandadas pela condição de empreendedor. Para mencionar este ponto, eles comparam a situação de empregado com a de dono, e afirmam que, na época em que eram empregados, as suas preocupações e responsabilidades se restringiam apenas às suas atividades particulares. Entretanto, quando passaram a ser donos do próprio negócio, suas visões tiveram que se ampliar para todos os tipos de atividades necessárias para o funcionamento do negócio. Este fato aponta para a “complexificação da atividade laborativa, de que a expansão do trabalho imaterial é exemplo” (ANTUNES, 2002, p. 129).

Esta ampliação da visão sobre o seu trabalho, bem como a maior amplitude das suas atividades vão ao encontro do que Lazzarato e Negri (2001) definem como conseqüências do trabalho imaterial. Segundo estes autores, este tipo de trabalho “envolve a mobilização do intelecto e do afetivo, o investimento pessoal em fazer “bem”, a capacidade pessoal de tomar iniciativas, esforço pessoal na execução do trabalho, capacidade de comunicação, compreensão e criação”.

A análise da rotina dos empreendedores pesquisados revela que, na maioria dos casos, não existe propriamente uma rotina, sendo o seu cotidiano desestruturado e cercado de imprevistos.

| Quadro 5 – Cotidiano de trabalho |  |                   |                               |   |   |
|----------------------------------|--|-------------------|-------------------------------|---|---|
|                                  | Natureza da atividade                        | Tempo de trabalho |                               | Tipos de Atividades que realiza                         |   |
|                                  |  | No início         | Agora                         | No início   | Agora   |
| 1. Maurício                      | Imaterial:<br>Serviço que transforma pessoas | 16 h/d            | 10 h/d<br>(ter a dom)         | Tudo  | Parte estratégica e da atividade central                            |
| 2. Cassiano                      | Serviço e produto                            | Até 14h/d         | 10 h/d<br>(seg a sex)         | Tudo<br>(operacional e estratégica)                     | Parte estratégica   |
| 3. Rodrigo                       | Imaterial:<br>Serviço que transforma pessoas | 16 h/d            | 12 a 14 h/d<br>(seg a sex)    | Tudo<br>(operacional e estratégica)                     | Parte estratégica e tática  |
| 4. João                          | Serviço e produto                            | 14 h/d            | 9 h/d<br>(seg a sex)          | Tudo (atividades táticas e essencialmente operacionais) | Tudo (atividades essencialmente operacionais).<br>Atividade central |
| 5. Bárbara                       | Imaterial:<br>Serviço que transforma pessoas | De 10 a 13 h/d    | De 10 a 13 h/d<br>(seg a sáb) | Tudo<br>(operacional, tática)                           | Tudo (operacional, tática)<br>atividade central                     |
| 6. Cléber                        | Imaterial:<br>Serviço que transforma pessoas | De 14 a 16 h/d    | 12 h/d<br>(seg a sex)         | Tudo<br>(operacional, tática, e estratégica)            | Parte estratégica e da atividade central; atividades operacionais   |
| 7. Fábio                         | Imaterial:<br>Serviço que transforma pessoas | 10 h/d            | 10 h/d<br>(seg a sex)         | Tudo<br>(operacional, tática, e estratégica)            | Tudo (operacional, tática, e estratégica)                           |
| 8. Alice                         | Comércio:<br>Serviço e produto               | 14 h/d            | 12h/d<br>(seg a sáb)          | Tudo<br>(operacional, tática)                           | Tudo (operacional, tática)  |
| 9. Flávia                        | Serviço e produto                            | 12 h/d            | 8 h/d<br>(seg a sáb)          | Tudo<br>(operacional, tática)                           | Tudo (operacional, tática)  |
| 10. Alessandra                   | Imaterial:<br>Serviço que transforma pessoas | 12 h/d            | 10h/d<br>(seg a sáb)          | Quase tudo<br>(operacional, tática e estratégica)       | Parte estratégica (tática?)   |
| 11. Simone                       | Imaterial:<br>Serviço que transforma pessoas | 10 h/d            | 8h/d<br>(seg a sex)           | Parte operacional e estratégica                         | Parte estratégica   |
| 12. Solange                      | Serviço e produto                            | 8 h/d             | 8h/d<br>(seg a sáb)           | Operacional   | Operacional   |

Em outro momento, procuramos identificar a necessidade de aquisição de certos conhecimentos e habilidades específicos (Quadro 6). A pergunta “Que tipos de habilidades e conhecimentos precisa ter alguém que é dono do seu próprio negócio?”, nem sempre foi respondida de maneira imediata e direta pelos empreendedores pesquisados. Em alguns momentos, eles precisaram de tempo para refletir, e alguns chegaram a afirmar que não se sentiam aptos para responder à pergunta. Isto parecia ficar mais forte entre aqueles sujeitos que não tinham qualquer formação ou familiaridade com a área de administração.



Três dentre os conhecimentos mencionados como necessários para alguém que tem o próprio negócio se destacaram pela frequência nas respostas: o conhecimento de mercado, o conhecimento técnico do negócio e o conhecimento em administração. Estes resultados reforçam a importância de que o empreendedor tenha uma visão do todo, que vai do macro ao micro-ambiente, tendo sempre em mente o contexto que está à sua volta, que exerce influência direta na realidade do negócio. Isto caracteriza novamente a tendência à complexificação das atividades, originada com a ampliação da importância do trabalho imaterial.

| <b>Quadro 6 – Conhecimentos e Habilidades Necessárias</b> |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>Conhecimentos necessários</b>   | <b>Habilidades Necessárias</b>   |
| 1. Maurício   | Não respondeu  | Sentido de liderança, Senso de organização, Paciência, Habilidades inter-pessoais  |
| 2. Cassiano   |  |  |
| 3. Rodrigo  | Auto-conhecimento e conhecimento do mercado  | Habilidades inter-pessoais, estar atento a tudo o que acontece a sua volta   |
| 4. João   | Conhecimentos técnicos, de mercado   | Disposto a aprender; Habilidades inter-pessoais  |
| 5. Bárbara  | Conhecimentos de administração<br>Conhecimentos técnicos<br>Planejamento                   | Liderança  |
| 6. Cléber   |  | Habilidade inter-pessoal   |
| 7. Fábio  | Conhecimento mínimo jurídico, contábil, financeiro; Conhecimento técnico                   | Habilidade inter-pessoal, De negociação, Paciência   |
| 8. Alice  | Conhecimentos administrativo e financeiro<br>Experiência e conhecimento prévios do negócio | Estar interessado, Ter jogo de cintura, Ter calma e paciência; Habilidade inter-pessoal: saber ouvir; ser educada e delicada; relevar grosserias |
| 9. Flávia   | Montar uma boa equipe  | Controle   |
| 10. Alessandra  | Conhecimento técnico e de mercado<br>Conhecimento de administração, de gestão de pessoas   | Habilidade inter-pessoal, Paciência<br>Selecionar uma equipe competente  |
| 11. Simone  | Conhecimentos técnicos e de mercado<br>Equipe de trabalho bem treinada                     | Espírito “empreendedor”, Criação, Liderança, Saber comprometer a equipe, Habilidade inter-pessoal  |
| 12. Solange   | Noções de contabilidade, de comércio<br>Conhecimento técnico e de mercado                  | Habilidade inter-pessoal<br>Paciência  |

Dos conhecimentos em administração, foram apontados: planejamento, contábil e financeiro, e de gestão de pessoas. Alguns dos empreendedores chegaram a destacar a importância de se montar uma equipe de trabalho competente e de confiança. Isto reafirma mais uma vez a importância das pessoas para a existência dos negócios.

Focando agora esta análise nas habilidades tidas como necessárias, uma se destaca dentre todas as demais: a habilidade inter-pessoal. Praticamente todos os empreendedores entrevistados apontaram esta como uma habilidade não apenas necessária, como também

muito importante para alguém que é dono do próprio negócio. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, estão as habilidades de liderança, de comprometer a equipe, de paciência no trato com clientes e funcionários, e de saber ouvir.

Todas estas habilidades mencionadas se referem aos relacionamentos pessoais, e remetem à demanda decorrente do trabalho imaterial, requerendo faculdades vinculadas à capacidade de se relacionar, se associar e de cooperar, conforme foram definidas por Pelbart (2003).

Outras das habilidades apontadas por alguns dos empreendedores foram: senso de organização; observação do que acontece à sua volta; capacidade de negociação; “jogo de cintura”; habilidades de controle e de supervisão; disposição para aprender; e espírito empreendedor.

Dentre as vantagens de se ser o dono do próprio negócio (Quadro 7) apontadas pelos empreendedores pesquisados, a que mais se destaca, quase com unanimidade, é a maior autonomia e liberdade para se fazer as coisas que se quer, quando quiser e para tomar decisões. Este resultado vai ao encontro, mais uma vez, da essência dos princípios imaterial e empreendedor. Esta autonomia também se reflete na ausência de pressão de chefes e na flexibilidade de horário.

Outras das vantagens apontadas pelos sujeitos empreendedores são: segurança e tranquilidade com relação ao futuro; maior retorno financeiro (em alguns casos); poder trabalhar menos quando o negócio já estiver consolidado, uma vez que outras pessoas estarão trabalhando para eles; mais prazer em trabalhar em algo que é deles e para eles; ausência de monotonia, pois sempre se tem muitas coisas para fazer, e dos mais diversos tipos; ter autoridade para reclamar de um cliente grosseiro e mal-educado; sentir o reconhecimento das pessoas e da sociedade com o crescimento do negócio; oportunidade de lidar com desafios; e a satisfação em empregar outras pessoas.

No caso de Bárbara, ela não conseguiu apontar qualquer vantagem no fato de ser dona do próprio negócio. Ela afirma que, até o momento, após cerca de 2 anos e meio de negócio próprio, todas as suas boas expectativas foram frustradas, visto que hoje ela sofre mais pressão do que quando era empregada, trabalha mais, tem uma autonomia cerceada por causa das sócias e ganha a mesma coisa do que ganhava antes.

Em contraposição às vantagens, os empreendedores assinalaram algumas desvantagens de se ter o próprio negócio. A desvantagem mais mencionada foi a do aumento da

responsabilidade, que conseqüentemente acarretava mais desgastes e preocupações. O aumento da responsabilidade é uma das conseqüências do trabalho imaterial, visto que o aumento da autonomia está atrelado a um maior número de responsabilidades.

Para estes empreendedores, o aumento da responsabilidade envolve: cuidar do empreendimento como um todo, o que significa mais atividades; ser o responsável principal (quando não o único) pela tomada de decisões e pelo desempenho do negócio; ser o principal responsável pela contratação e gestão dos funcionários; e ser responsável pelo emprego dos funcionários.

Outra desvantagem, ironicamente, está relacionada a uma das vantagens apontadas: a flexibilidade de horário. Se, por um lado, a flexibilidade de horário é tida como positiva, por outro ponto de vista, ela faz com que o empreendedor não tenha um horário determinado de trabalho, ficando isto a cargo das demandas do negócio. Diante disto, outra das desvantagens mencionadas se refere ao fato de trabalharem muito, aspecto já mencionado anteriormente, quando analisado o cotidiano de trabalho destes empreendedores. Tudo isto, agravado pelo fato de que praticamente todos os empreendedores pesquisados não têm férias, ou não podem se ausentar dos negócios, quando podem, por períodos maiores do que poucos dias. Este contexto acaba também deixando pouco tempo para a sua vida pessoal, principalmente no início do empreendimento.

Outra fonte de preocupações se deve principalmente ao ambiente de concorrência; aos riscos envolvidos; às dificuldades do início, quando o negócio ainda não é reconhecido; ao fato de ter que aprender muita coisa na prática, com seus próprios erros; e a ter que lidar com as oscilações de clientes.

É importante reforçar que a possibilidade de fracasso é algo muito presente nas narrativas de alguns destes empreendedores, acarretando crises de insegurança e de ansiedade. Entretanto, parece que, para os demais sujeitos, esta não é uma ameaça que os preocupe, nem mesmo no início do negócio. Estes afirmam que nunca tiveram dúvidas de que o negócio daria certo, e que confiavam na sua competência enquanto empreendedores. O que diferencia estes dois grupos parece ser justamente isto, a preparação e competência para ser dono do próprio negócio.

| <b>Quadro 7 – Vantagens e desvantagens em ser o dono do próprio negócio</b> |   |  |
|---|---|--|
|   | <b>Vantagens</b>  | <b>Desvantagens</b>  |
| 1. Maurício   | Autonomia para tomar decisões, tranquilidade com relação ao futuro; Poder futuramente trabalhar menos   | Aumento da responsabilidade, das preocupações e do desgaste  |
| 2. Cassiano   | Mais liberdade, mais prazer em trabalhar e mais autonomia   | Trabalha muito; Não tem horário; (principalmente no início)  |
| 3. Rodrigo  | Autonomia para criar e fazer as coisas do seu jeito; Retorno financeiro   | Estresse, muita responsabilidade, riscos, pouco tempo para a vida pessoal (no início); tensão gerada pelo ambiente de concorrência<br>Falta de reconhecimento do mercado (no início) |
| 4. João   | Não deve nada a ninguém; Autonomia  | Tem que aprender tudo sozinho; Tem que se virar  |
| 5. Bárbara  | Nenhuma: expectativas frustradas: diminuir a pressão, ter mais autonomia, menos trabalho e ganhar mais)   | Autonomia restrita por causa das sócias<br>Mais trabalho<br>Mais preocupações e responsabilidades  |
| 6. Cléber   | Autonomia   | Aumento do nível de trabalho<br>Mais preocupações e responsabilidades  |
| 7. Fábio  | Ausência de monotonia; Multiplicidade de atividades; Autonomia de criação; Flexibilidade horário  | Lidar com o risco; Ansiedade; Dificuldades iniciais até que a empresa se estabilize; Falta de reconhecimento do mercado (no início)  |
| 8. Alice  | Maior autonomia de decisão; Faz as coisas do seu jeito; Disposição para trabalhar; Realização de um sonho; Não tem pressão de chefe                             | Mais trabalho e mais responsabilidade, mais desgaste, mais estresse, mais preocupação; Não tem férias  |
| 9. Flávia   | Fazer as coisas quando tem vontade<br>Poder reclamar com um cliente grosseiro   | Mas responsabilidade, mais trabalho; Lidar com a queda de movimento; Mais riscos; Vira “escravo” dos funcionários”   |
| 10. Alessandra  | Realização e crescimento do negócio; Reconhecimento das pessoas; Lidar com desafios, competição, poder fazer melhor<br>Empregar pessoas, contribuir para o país | Carga tributária pesada<br>Leis trabalhista injustas   |
| 11. Simone  | Autonomia e liberdade; Flexibilidade horário<br>Melhor retorno financeiro; Estar sempre se reciclando; Realização de uma idéia; Reconhecimento da sociedade     | Maior responsabilidade; Alta carga tributária; Não tem garantia, nem férias, nem décimo terceiro, nem salário fixo; Não pode se ausentar da empresa; Vira “escravo” dos funcionários |
| 12. Solange   | Flexibilidade de horário<br>Autonomia de trabalho<br>Retorno financeiro   | Riscos<br>Mais trabalho  |

#### 4.2.3. Relacionamentos vivenciados pelos empreendedores

Nesta seção, o objetivo foi o de analisar os relacionamentos originados na realidade empreendedora, de acordo com a óptica do trabalho imaterial (Ver Quadro 8). A análise dos relacionamentos que os empreendedores entrevistados cultivam foi dividida em: clientes,

funcionários, fornecedores, sócios e outros relacionamentos relevantes para os donos de negócio. Desta forma, se pretende, através da compreensão do significado e da importância destas relações, entender a realidade dos empreendedores pesquisados.

Os sujeitos empreendedores apresentam, em geral, uma relação direta com os seus clientes, de contato face a face. Na maior parte dos casos, também foi verificada certa constância neste contato, significando clientes fiéis ao negócio. Fidelidade esta que acaba por gerar afinidade e familiaridade entre ambas as partes, permitindo a construção de uma relação freqüentemente mais informal. Entretanto, a natureza desta relação sofre influência direta da natureza do negócio. Em alguns dos casos, os empreendedores cultivam uma relação afetiva com os seus clientes, seja por demanda do cliente, seja pela convivência proporcionada pelo serviço prestado. As relações afetivas, por demanda dos clientes, ocorrem nos dois salões de beleza e na farmácia pesquisados, conforme já relacionado a um dos tipos de trabalho imaterial. A afeição gerada pela convivência se apresenta na escola de natação, na escola de informática, na loja de roupas e na empresa de comunicação visual.

Por parte de alguns dos empreendedores pesquisados, a relação com os clientes não é baseada no preço, mas sim, em outros fatores decisivos: confiança, principalmente na qualidade do serviço, e na empatia no atendimento. Este comportamento também foi observado na farmácia, onde os clientes às vezes pagam mais caro para ter um atendimento mais prestativo e atencioso, onde se sintam ouvidos.

Na relação com os clientes, os empreendedores se posicionam tanto como prestadores do serviço (conforme discutido anteriormente), quanto como donos do negócio. O fato de serem donos do negócio parece intensificar a preocupação e o cuidado em tratar seus clientes da melhor forma possível, corroborando o perfil dos trabalhadores do trabalho imaterial, conforme apontado por Lazzarato e Negri (2001).

Atender bem os clientes nem sempre é tarefa fácil. Como será discutido mais adiante, uma das habilidades, apontadas pelos empreendedores como importante para alguém que seja dono do próprio negócio, é a paciência no trato com os clientes. Muitas vezes, é preciso lidar com acessos de grosseria, com falta de educação e com exigências desmedidas. Entretanto, alguns dos empreendedores pesquisados afirmam que não concordam com a máxima, tão idolatrada pelo marketing tradicional das empresas, de que “o cliente sempre tem razão”. Estes empreendedores, quando acham necessário, se valem da posição de donos do negócio, para retaliar o cliente agressivo, e se necessário, “despedí-lo”.

Da mesma forma, a análise da relação dos sujeitos empreendedores com seus funcionários revela os mais diferentes tipos de convívios. Entretanto, entre os entrevistados – mesmo entre aqueles que ainda não têm funcionários ou que têm uma relação conflituosa com eles – é unânime o reconhecimento da necessidade e da importância dos funcionários para o bom andamento do negócio. É indiscutível que, diante da mínima hierarquia encontrada nos pequenos negócios, a relação entre os empreendedores e os seus funcionários seja direta e, em geral, freqüente.

Alguns empreendedores revelaram possuir relações extremamente próximas e afetivas com os seus funcionários. Nestes casos, os funcionários são vistos como pessoas com problemas e vontades, e a tolerância e flexibilidade com horários e com faltas tende a ser maior. Entretanto, este tipo de relação por vezes suscitou problemas de autoridade, gerando um conflito de papéis para os empreendedores: amigo *versus* patrão. Este conflito de papéis carrega em si o problema de cultivar relações pessoais e afetivas em um ambiente de trabalho regido, em sua maioria, por uma lógica econômica de produtividade, competitividade e lucratividade. Em determinados momentos, o imperativo econômico se torna incompatível com critérios de afeição e amizade.

Em outros casos, a relação com os funcionários é extremamente conflituosa e desgastante, acarretando uma alta rotatividade de pessoal. Esta realidade acontece por alguns motivos: pouca qualificação dos funcionários, funcionários pouco comprometidos, funcionários insatisfeitos com o salário, ao mesmo tempo em que os empreendedores estão insatisfeitos com o seu desempenho. Este contexto conflituoso acaba afetando o desempenho do negócio e desgastando o empreendedor.

Diante da importância do desempenho e das relações com os funcionários, como será analisado com maior profundidade mais à frente, os empreendedores, sem exceção, apontaram a habilidade inter-pessoal como fundamental para alguém que é dono do próprio negócio.

A relação dos empreendedores entrevistados com os seus fornecedores varia de pouco freqüente e pouco importante, a muito freqüente e muito importante. Alguns negócios não têm relação com fornecedores, como é o caso da consultoria e da academia de ginástica. Nos negócios em que a relação com os fornecedores é pouco importante, a manutenção deste contato costuma ser baseada no preço. Em oposição, nos contatos freqüentes e importantes, a relação com os fornecedores é baseada na parceria e na confiança.

Também foram encontrados aqueles casos em que a relação com os fornecedores, no início do empreendimento, foi crucial, que foi um período em que estes proporcionaram um prazo maior para o pagamento dos produtos fornecidos. Isto ocorreu de forma mais evidente com os fornecedores das piscinas para a escola de natação, e no caso dos produtos e equipamentos do salão de cabeleireiro. Esta realidade remete à idéia de Brockhaus (2000) sobre a criação de redes onde “uma rede inicialmente importante para a abertura do negócio e o início das operações é a rede de relacionamentos do empreendedor”.

Seguindo o raciocínio da importância das redes no início dos empreendimentos, no caso de alguns dos empreendedores pesquisados, foi observado que determinadas relações foram fundamentais como apoio para os primeiros passos do negócio. Nestes casos, pode ser incluídos: a **família** dos empreendedores, seja emprestando dinheiro, seja trabalhando no negócio, como nos casos da farmácia, da academia de ginástica, da gráfica e da escola de natação; os **amigos**, no caso da gráfica indicando clientes importantes para o amigo empreendedor; o **cliente prévio**, que demandava trabalho antes da abertura do negócio, no caso da consultoria.

Estes exemplos reforçam a importância dos contatos e relacionamentos iniciais para o desenvolvimento do negócio na forma de rede, como sugere Brockhaus (2000), o que acaba moldando a organização que está sendo formada, e influenciando de forma decisiva a sua evolução.

Por fim, uma última relação que merece destaque é a relação dos empreendedores pesquisados com os seus sócios. Dos 12 sujeitos entrevistados, 8 possuem sócios, tendo a maioria deles apenas 1 sócio. A relação destes sujeitos empreendedores com os seus sócios apresentou um significado ambivalente. No geral, a existência do sócio era tida como algo positivo, como uma fonte de apoio, com quem os problemas são compartilhados e os esforços somados. Nestes casos, as decisões são tomadas em conjunto, e a importância de cada um dos sócios era equivalente.

Entretanto, em alguns dos casos, a importância de cada um dos sócios dentro do negócio e na tomada de decisão era desproporcional. Uma das “empreendedoras” pesquisadas possuía um papel secundário dentro do negócio, realizando apenas serviços de natureza operacional, apesar de ter o status de dona da empresa.

Também houve casos em que duas das entrevistadas encaravam a existência dos sócios como algo limitante e cerceador da sua autonomia, visto que as decisões eram tomadas

em conjunto e, sendo assim, nem sempre poderiam fazer as coisas do seu jeito, como achassem melhor. No caso destas empreendedoras, um objetivo central para o futuro era abrir um negócio só delas, sem a existência de sócios.

| <b>Quadro 8 - Relacionamentos</b> |  |  |   |               |                  |
|-----------------------------------|--|--|---|---------------|------------------|
|                                   | <b>Cliente</b>   | <b>Funcionários</b>  | <b>Fornecedores</b>                                     | <b>Sócios</b> | <b>Outros</b>    |
| 1. Maurício                       | Relação direta com alguns clientes; Relação afetiva, papel de “psicólogo”                                | Relação próxima  | Relação próxima, de parceria                            | 1             | ---              |
| 2. Cassiano                       | Relação direta; Confiança e amizade; Não se subordina ao cliente; Não é baseada no preço; Clientes fiéis | De amizade Pouco hierárquica                                   | Parceria; Confiança; Não é baseada no preço; Importante | 1             | Amigos e família |
| 3. Rodrigo                        | Relação direta; Bom atendimento Busca agradar  | (uma estagiária) Profissional                                  | Não tem   | 0             | Amigos           |
| 4. João                           | Relação direta Pouca estabilidade  | Empresa familiar, sem funcionários.                            | Informal De parceria                                    | 1             | Família          |
| 5. Bárbara                        | Relação direta com alguns clientes; Relação afetiva, de cuidado, amizade e constância                    | Trabalhadores autônomos; Alta rotatividade; Relação afetiva    | Baseada no preço  | 2             | ---              |
| 6. Cléber                         | Relação direta Relação afetiva Clima familiar e pessoal  | Valoriza as “cabeças pensantes” Estimula Futuros sócios        | No início: importante, Hoje: mínima, pouco importante   | 0             | Família          |
| 7. Fábio                          | Relação direta; Profissional   | Não tem  | Não tem   | 1             | Clientes prévios |
| 8. Alice                          | Relação direta; Relação afetiva, Tem que lidar com as carências e grosserias dos clientes                | Não tem  | Amistosa e informal com alguns Formal com outros        | 1             | Família          |
| 9. Flávia                         | Relação direta; Com alguns afetiva Não aceita grosserias   | Relação afetiva, aberta, flexível, pouco hierárquica; feminina | Mínima e profissional                                   | 0             | Família          |
| 10. Alessandra                    | Relação mais ou menos próxima, tranqüila, aberta Não se sente submissa aos clientes                      | Relação próxima e conflituosa Diferenças de perspectivas       | Mínima e profissional                                   | 0             | Família          |
| 11. Simone                        | Relação próxima, aberta e informal, afetiva  | Relação próxima, afetiva, hierárquica                          | Mínima e profissional                                   | 1             | Família          |
| 12. Solange                       | Relação próxima, informal, amistosa  | Próxima, amistosa e sem hierarquia                             | Ela não tem relação direta                              | 1             | ---              |

#### 4.2.4. Outros elementos constituintes

Inicialmente, se buscou analisar os elementos pré-definidos nos objetivos de pesquisa: trajetória profissional e cotidiano de trabalho, sendo este último desmembrado em: natureza da atividade central do negócio; horário de trabalho; atividades que realiza; rotina. Em seguida, foram analisados os relacionamentos vivenciados na realidade do empreendedor.



Concluída esta etapa, o intuito foi o de identificar outros elementos que concorrem para a produção da subjetividade de sujeitos empreendedores, e aprofundar a análise de elementos novos, que emergiram durante as entrevistas a partir dos elementos pré-definidos.

Alguns dos elementos que serão analisados nesta seção são: a relação do empreendedor com o próprio negócio; o conflito entre realizar o trabalho técnico e ser empreendedor; a relação do empreendedor com a administração; o retorno financeiro; o fato de gerar emprego e de ter pessoas dependentes financeiramente da empresa; a questão da idade; a situação de se ser empreendedor no Brasil (carga tributária, leis trabalhistas, crise econômica).

A análise das narrativas dos empreendedores permitiu observar dois tipos de comportamentos distintos que eles apresentam com relação aos seus negócios. Um primeiro grupo tem apego ao negócio, uma relação verdadeiramente afetiva, como se o seu empreendimento fosse a concretização de um sonho, resultado de muito esforço, trabalho e sacrifício. Nestes casos, os empreendedores não cogitam vender seus negócios, pois parecem fazer parte deles. É quando o empreendedor e o empreendimento se fundem.

Em oposição a esta visão, aparece um segundo grupo de empreendedores que parece não ter criado uma relação de apego e afeto ao empreendimento. Desta forma, a possibilidade de vender ou se desfazer do negócio parece ser algo bastante plausível, contanto que seja lucrativo. Aparentemente, o que motiva estes empreendedores não é a satisfação com a existência do negócio, mas sim a possibilidade de realizar e investir em oportunidades, independente do ramo ou da atividade.

Um dos pontos mais interessantes da análise da realidade do empreendedor, que desponta como reflexo da construção da sua subjetividade, está nos conflitos que surgem da sua condição de dono do próprio negócio. O conflito que aparece com maior destaque é o de papéis, estando de um lado o seu papel enquanto executor da atividade central, e do outro, o seu papel de empreendedor. Nestes casos, os empreendedores escolheram os seus ramos de atuação com base em atividades em que já tinham interesse, conhecimento e experiências anteriormente, enquanto empregados. Nesta situação, estão: o cabeleireiro que abriu um salão; a esteticista que abriu um salão de beleza; o professor de natação que abriu uma escola de natação; a professora de Educação Física que abriu uma academia de ginástica e a farmacêutica que abriu uma farmácia.

Em todos estes casos, os empreendedores, mesmo após a abertura do empreendimento, continuaram exercendo suas atividades de origem, que correspondem às atividades centrais dos seus negócios. Diante disto, surge o conflito entre continuar fazendo as atividades anteriores, que para eles já eram uma fonte de satisfação, e as de atender às demandas que oriundas do negócio. Este conflito se apresenta, principalmente, nas formas de sobrecarga de atividades, de falta de tempo para atender a todas estas necessidades, de pouca satisfação ao exercer o novo papel de empreendedor e no despreparo para exercê-lo.

Com a sobrecarga de atividades e a falta de tempo, os empreendedores se encontram em uma situação em que precisam optar por um dos dois papéis, o que gera um conflito significativo, pois, em geral, sua principal fonte de prazer é continuar trabalhando na atividade central do negócio. Na sua expectativa inicial, conforme discutido anteriormente, ser dono do negócio significaria ter maior autonomia para exercer o seu trabalho da forma como melhor lhe conviesse. Entretanto, a condição de dono, ao mesmo tempo em que traz estas vantagens, carrega consigo novas atribuições e responsabilidades.

Sem qualquer formação em gestão, estes profissionais, às vezes, não sabem o que fazer quando se vêem como donos do negócio. Por outro lado, alguns destes empreendedores, mesmo não apresentando qualquer familiaridade formal com a área, revelam o chamado “tino para os negócios”, que facilita em muito a adaptação e o aproveitamento da nova realidade. Entretanto, muitas vezes, aquela visão idealizada do que seria ser dono do próprio negócio, com maior autonomia e liberdade de decisão se revela, para alguns, mais assustadora do que o esperado. Nestes casos, os empreendedores se vêem sufocados por demandas a que não conseguem atender, o que acaba gerando ansiedade e preocupação, e afetando o desempenho do empreendimento. E isto tende a virar um “círculo vicioso”.

É interessante observar o papel central da administração e a familiaridade, ainda que instintiva, com esta função, para a segurança do sujeito enquanto empreendedor. Como será analisado mais adiante, em maior profundidade, ao mesmo tempo em que existem aqueles empreendedores para quem a administração é um mal necessário, existem os empreendedores cujo objetivo principal é administrar. Por isto, estes últimos decidiram ser donos do próprio negócio. Uma das diferenças principais entre estes grupos é a de que, para o primeiro deles, a escolha da atividade central do negócio é a sua razão de existir enquanto empreendedores, ao passo que, para o segundo grupo, a escolha do tipo de negócio é secundária, e o mais importante está na oportunidade e na vontade de administrar, de realizar.

Outro elemento constituinte que merece destaque é a questão das possíveis expectativas de retorno financeiro por parte dos empreendedores. Aparentemente, nenhum dos sujeitos pesquisados tem como principal objetivo o de ficar rico ou de ganhar muito dinheiro com o negócio próprio. No máximo, estes entrevistados afirmaram que esperam ou esperavam ganhar mais do que na época em que eram empregados. No entanto, em geral, para estes empreendedores, o dinheiro não é o objetivo principal do negócio próprio, seria sim uma consequência esperada como natural do esforço feito, e, conseqüentemente, do desempenho da empresa.

Entre os empreendedores pesquisados, há uma diferença de renda considerável. É possível identificar aqueles empreendedores cujo retorno financeiro apenas lhe permite sobreviver, sem muitas regalias e com certa dificuldade. São pessoas com pouca familiaridade com a administração, buscando através do “método da tentativa e erro” solucionar os problemas que surgem nos seus negócios. Aqueles com idade acima dos 40 anos, apenas vivem o seu cotidiano, sem muitos planos futuros de melhoria. A maior parte destes sujeitos continua com os seus negócios por acreditar que, diante das atuais circunstâncias, não teriam acesso a qualquer oportunidade melhor.

Em contraste, estão aqueles empreendedores cujo retorno financeiro é muito satisfatório, lhes permitindo viver tranquilamente, com folga, e sem preocupações de ordem financeira. Nestes casos, a estabilidade e o desempenho dos negócios lhes dão uma segurança que lhes permite planejar atingir etapas mais altas de desenvolvimento, tais como a ampliação do negócio ou a abertura de franquias. Esta realidade nos remete a Bauman (2001) quando este autor afirma que a segurança no presente fornece a firmeza para pensar em projetos futuros.

Um ponto interessante desta realidade é que, para alguns destes empreendedores, ganhar muito dinheiro é uma possibilidade que lhes remete à noção de liberdade. Desta forma, ter muito dinheiro significaria a ausência de impedimentos, de empecilhos, e a oportunidade para investirem no que quisessem. Para eles, o dinheiro não os afastaria do negócio. Ao contrário, eles passariam a atuar como investidores, e não apenas como empreendedores.

Outro ponto que apareceu, e com certa freqüência, nas narrativas dos empreendedores pesquisados, foi a dificuldade de se ser empreendedor no Brasil, realidade esta que é reforçada pelos altos índices de mortalidade entre micro e pequenas empresas. Segundo eles, estas dificuldades surgem como resultado de uma combinação de fatores, tais como: crise econômica, falta de apoio do governo, alta carga tributária, leis trabalhistas injustas (para os

empresários), e mão-de-obra pouco qualificada. Neste contexto, eles afirmam que, para ser empreendedor no Brasil, é preciso estar muito preparado e “ser muito bom”. Sem o amparo do governo, eles dependem apenas de si mesmos. Esta afirmação remete mais uma vez para a importância da qualificação, diante de uma realidade incerta e excludente.

Este contexto nos leva a um último elemento constituinte importante de ser mencionado, que é o do empreendedor enquanto empregador, gerador de emprego e renda. Alguns dos sujeitos entrevistados falavam com orgulho do fato de estarem dando oportunidade de emprego aos seus funcionários. Este sentimento parece significar uma visão mais ampla do coletivo, do empreendedor enquanto ser social, que gera desenvolvimento econômico. Entretanto, por outro lado, este mesmo fato às vezes era fonte de pressão e de preocupação, diante da responsabilidade perante as pessoas que, em parte, dependiam deste emprego.

#### **4.2.5. Planos para o futuro**

Ao perguntar aos empreendedores pesquisados sobre seus planos futuros, foi observado que, em muitos momentos, os sujeitos precisaram de tempo para refletir a respeito disto (Ver Quadro 9). Em alguns casos, inicialmente as respostas se concentravam nos planos a curto prazo. Quando lhes foi solicitado que pensassem além deste prazo, para algo como cinco, dez anos, o esforço para a formulação de uma resposta era ainda mais evidente. Às vezes, perguntar-lhes sobre planos futuros para dez anos parecia significar falar quase de segredos, de assuntos íntimos, tocar em projetos muito pessoais, pouco falados em voz alta. Parecia que revelar que pensavam dez anos à frente era quase revelar um devaneio. Muitos dos empreendedores riam ao falar destes planos.

Para a pesquisadora, ficou a impressão de que os planos a curto, médio e longo prazo, às vezes, variavam conforme a idade do empreendedor e, às vezes, de acordo com o tempo de existência do seu negócio. Entretanto, não se observou qualquer padrão nestas respostas. Há o caso do empreendedor com 39 anos, com cinco meses de negócio próprio, cujo plano a longo prazo é o de trabalhar menos. Por outro lado, há a empreendedora que, aos 38 anos e com onze anos de negócio próprio, pretende, daqui a dez anos, abrir e gerenciar franquias do seu negócio.

Um ponto que apareceu com certo destaque foi o plano futuro relacionado à busca por uma maior qualificação. Alguns dos empreendedores pesquisados apontaram para a

necessidade de investir em conhecimento, cursos e experiências, com o intuito de obter uma maior qualificação e profissionalização, que pudessem lhes dar competência e segurança para “alçar vôos mais altos”.

Outro aspecto importante, que apareceu com alguma frequência, foi a aspiração de alguns empreendedores de poder trabalhar menos, porém sem ter redução nos seus rendimentos. Aqui, se percebe um ponto importante da realidade do empreendedor. Eles esperam poder “aproveitar a vida”, depois de tanto tempo dedicado ao trabalho, sem, no entanto, parar de trabalhar totalmente.

A questão central, neste contexto, parece ser a de que os empreendedores que almejam trabalhar menos esperam fazer isto ainda mantendo o próprio negócio. Praticamente todos os empreendedores fazem planos futuros relacionados aos seus empreendimentos. No entanto, para continuar com o negócio e poder trabalhar menos, é necessário que o negócio já tenha adquirido certa maturidade e estabilidade, e que, portanto, não demande tanto a presença do empreendedor. Também se torna imperativa a possibilidade de delegar poder e responsabilidade a terceiros. Para isto, é necessária uma relação de confiança entre as partes. Para alguns, o ideal seria deixar o negócio nas mãos de filhos ou familiares, talvez por considerarem que a “relação de sangue” seja a única que inspire confiança.

Também é importante mencionar dois casos particulares. Um dos empreendedores afirmou que não tinha planos, pois não costumava pensar no futuro, seu foco era no que estava acontecendo no presente. Após certa insistência, o entrevistado acabou por mencionar planos ainda incertos, mas sem localização temporal, o que pareceu se referir ao longo prazo. Isto foca a atenção para o curto prazo, para o presente, demandando atenção ao ambiente e flexibilidade de adaptação, assim como alerta Sennett (1999). Este foco no presente impede, de acordo com o autor, que se “crie uma narrativa de vida, vivendo apenas fragmentos desconexos e isolados”.

O outro caso particular diz respeito a um empreendedor que afirmou que seu único plano a curto e médio prazo era esperar pela aposentadoria, e a longo prazo esperava estar aposentado. À primeira vista, parece se tratar de alguém com uma idade já avançada, imagem esta que não corresponde à realidade, visto que este entrevistado tem apenas 45 anos. Dono de um negócio de dezenove anos, tido, inclusive por ele, como obsoleto, um serviço de cópias (xérox), sua perspectiva é de resignação e espera pelo fechamento da empresa. O argumento utilizado por ele é de que já não tem mais ânimo nem disposição para mudar de negócio, e procurar emprego é algo quase impossível na sua idade.

**Quadro 9 – Planos para o futuro**

|                | <b>Idade</b> | <b>Tempo do negócio</b> | <b>Curto (até 2 anos)</b>   | <b>Médio De 3 a 9 anos</b>   | <b>Longo Superior a 9 anos</b>  |
|----------------|--------------|-------------------------|---|--|---|
| 1. Maurício    | 39           | 5 meses                 | Investir em propaganda no rádio.  | Estar mais satisfeito e tranquilo com os resultados do negócio; Se sentir mais seguro enquanto empreendedor                            | Precisar trabalhar menos, sem reduzir a renda; Poder se dedicar a estudos e cursos que gosta; Poder se ausentar mais tempo do negócio   |
| 2. Cassiano    | 30           | 9 anos                  | Sem planos (não pensa no futuro).   | Sem planos (não pensa no futuro).  | Nada concreto... Morar fora do país, montar um empresa no exterior; Diversificar os negócios, investir em outras áreas  |
| 3. Rodrigo     | 22           | 2 anos                  | Trazer a mãe para trabalhar com ele; Aumentar a carga de cursos; Melhorar a estrutura da empresa. | Deixar a mãe administrando a empresa enquanto ele se ausenta para se qualificar no exterior e procurar oportunidades de negócio        | (risos). Gerir uma empresa forte em vários segmentos; Virar um investidor   |
| 4. João        | 45           | 19 anos                 | Esperar a aposentadoria   | Esperar a aposentadoria.   | Estar aposentado.   |
| 5. Bárbara     | 33           | 2 anos                  | Não identifica.   | Comprar uma sala para trabalhar sozinha.   | Que o salão cresça e lhe permita ter um equipe que trabalhe para ela quando ela não puder mais trabalhar.   |
| 6. Cléber      | 49           | 21 anos                 | Terminar de pagar os empréstimos para construir a escola de natação.                              | Contratar e preparar alguém para gerenciar o negócio.  | Trabalhar bem menos; Deixar o administrador gerenciando tudo, e só aparecer às vezes, quando necessário.  |
| 7. Fábio       | 29           | 3 meses                 | Estruturar a empresa.   | Indefinição<br>Depende se a empresa vai dar certo; Fazer doutorado ou outro curso de aperfeiçoamento (se necessário fechar a empresa). | Indefinição<br>Não pensa muito a respeito; Atuando numa área parecido com a que atua hoje, com mais qualificação e experiência; Não sabe se ainda será empreendedor ou se estará como empregado (de preferência de alto escalão). |
| 8. Alice       | 32           | 4 meses                 | Não identifica.   | A mãe vai deixar de trabalhar lá. Ficar trabalhando sozinha com um funcionário. Começar a oferecer serviço de manipulação.             | Não identifica.   |
| 9. Flávia      | 47           | 12 anos                 | Pequenas reformas; Elaborar estratégias caso o movimento reduza significativamente.               | Deixar o marido (mais novo) e o filho cuidando do negócio; Trabalhar menos e poder se ausentar mais do negócio.                        | Apenas colher os frutos do negócio; E aproveitar os momentos de lazer, fora do negócio.   |
| 10. Alessandra | 31           | 9 anos                  | Se profissionalizar (qualificar) para poder dar vãos mais altos.                                  | Aumentar a qualidade de vida; Trabalhar menos sem que reduza seus rendimentos  | Talvez ampliar os negócios, abrir uma franquia.   |
| 11. Simone     | 38           | 11 anos                 | Se formar e fazer uma especialização, ou outro curso.   | Construir uma boa imagem para o negócio. Abrir uma franquia no interior.   | Abrir franquias   |
| 12. Solange    | 24           | 2 anos                  | Não identifica.   | Não sabe se continua com a empresa ou se prepara para entrar na carreira pública.  | Talvez ser dona da própria loja, sozinha.   |

#### **4.2.6. Discussão do conceito de empreendedor, sob a óptica dos sujeitos empreendedores**

Afinal, o que significa ser empreendedor? Esta seção pretende propor uma discussão sobre o conceito de empreendedor, perpassando pela apreciação feita pelos sujeitos pesquisados, no que se refere ao conceito propriamente dito, às vantagens e desvantagens de ser dono do próprio negócio e às habilidades e conhecimentos apontados como necessários para alguém que se encontre nesta condição. Com a análise imbricada destes enfoques, se espera construir a imagem do empreendedor, segundo a óptica dos sujeitos empreendedores pesquisados.

Em paralelo a esta análise, realizamos outra discussão sobre as características pessoais destes empreendedores, assim como do seu nível de “ação empreendedora”, à luz do conceito do empreendedor-adjetivo. Por fim, esta análise foi comparada ao desempenho dos negócios dos sujeitos pesquisados.

Dos 12 sujeitos entrevistados, 9 se consideram empreendedores. Entretanto, ao analisar as definições de empreendedor que cada um deles apresentou, bem como as justificativas para que se considerassem empreendedores, foram constatadas compreensões diferentes e a inexistência de um consenso. É interessante mencionar o aparecimento das duas perspectivas comumente utilizadas para se definir “empreendedores”: o empreendedor enquanto substantivo e o empreendedor enquanto adjetivo. A óptica adjetiva foi a mais mencionada (ver Quadro 10).

Sob a óptica adjetiva, os sujeitos entrevistados utilizaram as mais diversas definições, elaborando um perfil de comportamento próprio do empreendedor-adjetivo: visionário, identifica oportunidades, corajoso, competitivo, realizador, disposto, que está sempre aprendendo, ousado, que gosta de desafios, que tem liderança. Estas características correspondem às apontadas por Kornijezuk (2004) e por Kuratko e Hodgetts (1995) como atribuídas aos empreendedores.

Em sintonia com esta perspectiva do empreendedor-adjetivo, alguns dos entrevistados, ao conceituarem o empreendedor, também incluem empregados, profissionais autônomos e qualquer outro sujeito, contanto que tenham aquele perfil e comportamento definidos como próprios de pessoas empreendedoras. Entretanto, a maior parte dos sujeitos pesquisados relacionava o conceito de empreendedor àquele que é dono do próprio negócio.

Dos três entrevistados que não se consideram empreendedores, um afirma que foi empreendedor no início de carreira, mas que atualmente não é mais, pois foi “engolido pelo mercado”; uma diz que o apoio e a interferência da família (principalmente do pai) dentro do negócio (que é teoricamente dela), ainda são muito grandes. Portanto, neste caso, a família toda teria que ser considerada o “empreendedor” e não apenas ela. A última entrevistada que afirma não ser empreendedora, o faz porque o seu papel ainda é secundário dentro do negócio, visto que a parte estratégica, a gestão e as decisões ficam a cargo do seu sócio.

Dentre os sujeitos que definiram o empreendedor sob a óptica substantiva, o conceito foi estabelecido em torno daquela pessoa que abre mão de certas coisas (de momentos de lazer, da estabilidade do emprego), investindo (energia, tempo e dinheiro) em alguma coisa (no negócio próprio), e isto envolve riscos. Sob esta perspectiva, o risco é inerente à atividade de empreendedor, visto que não se tem certeza sobre o êxito do investimento.

| <b>Quadro 10 – Construindo e Identificando o conceito de Empreendedor</b> |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
|   | <b>Se considera empreendedor?</b> | <b>Definição de empreendedor</b>   |
| 1. Maurício   | SIM                               | Empreendedor-adjetivo: <i>visionário</i>   |
| 2. Cassiano   | SIM                               | Empreendedor-adjetivo: <i>visionário, lida com risco, identifica oportunidades, “busca algo mais”;</i>   |
| 3. Rodrigo  | SIM                               | Empreendedor-adjetivo: <i>lidar com perdas, criar novos negócios</i>   |
| 4. João   | NÃO                               | Empreendedor-adjetivo: <i>sangue-frio, personalidade, tino para o negócio</i>  |
| 5. Bárbara  | SIM                               | Empreendedor-substantivo: <i>Abrir mão de certas coisas</i>  |
| 6. Cléber   | SIM                               | Empreendedor-adjetivo: <i>Não tem medo, é competitivo, tem raça, é um vencedor diante da adversidade;</i>  |
| 7. Fábio  | SIM                               | Empreendedor-adjetivo: <i>Busca oportunidades; transforma as coisas; realiza idéias em negócios; assume responsabilidade; tem disposição; está sempre aprendendo. Intra-empendedor</i>   |
| 8. Alice  | NÃO                               | Empreendedor-substantivo: <i>É uma pessoa que investe toda a sua energia, toda a sua vontade em cima de alguma coisa, para fazer aquela coisa funcionar,</i>   |
| 9. Flávia   | SIM                               | Empreendedor-substantivo: <i>É alguém que está investindo em alguma coisa, ou algum negócio. Arriscando a cabeça porque hoje em dia é arriscar.</i>  |
| 10. Alessandra  | SIM                               | Empreendedor-adjetivo: <i>Gosta de pessoas, gosta de desafios, gosta de competir, tem valores estabelecidos para si, tem um bom relacionamento, cultiva um bom network (...) ambição também é importante. A liderança também, é um fator nato.</i> |
| 11. Simone  | SIM                               | Empreendedor-adjetivo: <i>Aceita desafios; vontade de realizar, sem limites; ver oportunidades; viabilizar idéias; não ter medo de ousar; estar sempre melhorando as coisas. Intra-empendedor.</i>   |
| 12. Solange   | NÃO                               | Empreendedor-adjetivo: <i>Uma pessoa que consegue se destacar de todos os outros.</i>  |

No capítulo seguinte, serão expostas as Considerações Finais, com base nas discussões desenvolvidas anteriormente, entre o referencial teórico pesquisado e a análise das narrativas dos empreendedores.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as elucubrações baseadas no processo dialógico entre as proposições teóricas e as vivências empíricas, e após a exposição de tantas discussões, argumentações, narrativas e reflexões, apresenta-se o momento para onde tendem alguns apontamentos importantes. Esta pesquisa se desenvolveu no sentido de “analisar o impacto da demanda contemporânea do mundo do trabalho, por uma disposição empreendedora e imaterial, na construção da subjetividade de sujeitos empreendedores”.

Este foi o nosso norte. Entretanto, não intentamos expor aqui conclusões definitivas, visto que esta não é uma pretensão metodológica das pesquisas qualitativas. Nosso intuito é o de destacar alguns aspectos importantes da realidade pesquisada, apontando em direção a algumas possibilidades de compreensão, e sugestões de futuros enfoques de estudo.

Para compreender os impactos da demanda contemporânea do mundo do trabalho, na subjetividade dos empreendedores pesquisados, optamos por descrever alguns aspectos que consideramos fundamentais para esta compreensão. Analisamos o cotidiano de trabalho destes sujeitos, os relacionamentos que estabelecem, os planos para o futuro, como avaliam sua realidade, os conflitos que emergem das suas vivências, quais as demandas que sentem. E através da observação destes aspectos, foi possível, de alguma forma, imaginar como esta dinâmica empreendedora e imaterial se faz presente na vida destes sujeitos.

Inicialmente, gostaríamos de fazer uma breve reflexão sobre esta dinâmica. Entendemos que a maximização do conceito de trabalho imaterial se deu através da observação e da análise das mudanças ocorridas nos modos de produção das empresas capitalistas. Originalmente, o conceito proposto pelos principais autores se concentrava na reestruturação produtiva, no papel central da “tecnologia da informação” e na sua influência sobre a “qualidade e natureza do trabalho”. Desta forma, uma das principais preocupações dos estudiosos era analisar o impacto da emergência do trabalho imaterial sobre os modos de trabalhar e, conseqüentemente, sobre a subjetividade dos trabalhadores inseridos neste contexto.

No entanto, na presente pesquisa, o empreendedor toma o lugar do trabalhador, e a abordagem do conceito de trabalho imaterial sofre uma realocação. A proposição aqui é a de \que o tipo de negócio, as atividades e funções desempenhadas, assim como a posição que o sujeito ocupa dentro da organização – neste caso, a de dono – criam um ambiente propício para a manifestação e a demanda do e pelo trabalho imaterial. Posto que esteja baseado em princípios como responsabilidade, autonomia, criação, realização, cooperação, afetividade, aprendizado, em consonância com a essência do chamado “empreendedorismo”, entendemos, desta forma, que trabalho imaterial e o empreendedorismo parecem convergir para uma mesma direção.

Mesmo sem ser possível sugerir um conceito preciso e largamente aceito sobre o tema, parece plausível afirmar que o empreendedorismo corresponde a uma mudança na forma em que se concebe o sujeito, o trabalho e as relações de trabalho, visto que desta tendência são originadas novas demandas e configurações. Este empreendedorismo surge, atualmente, como uma alternativa para as novas demandas do mercado de trabalho, acarretando, conseqüentemente, a emergência de um novo tipo de trabalhador contemporâneo.

Propomos aqui um repensar do empreendedor enquanto sujeito desprovido de “superiores” que lhe definam e supervisionem seu trabalho, desprovido da segurança e status proporcionados por uma grande organização. Questiona-se aqui a noção de que, crendo em uma certa ilusão de nada dever a qualquer pessoa, este sujeito passa a ter substituída a figura do chefe pelas demandas do mercado e dos clientes. Esta percepção os descreve como seres à deriva em uma realidade econômica incerta, pautada por princípios que derivam de uma competitividade, produtividade e lucratividade imanentes a esta estrutura econômica. Seriam sujeitos deixados à sua própria sorte, muitas vezes por opção, na tentativa de definirem sua própria identidade, objetivos, ações e caminhos.

Por outro lado, estes empreendedores poderiam ser analisados como indivíduos inseridos em uma realidade imaterial e empreendedora que lhes demanda, mais do que nunca, engajamento, competência, amplo conhecimento, controle emocional, afeto, habilidade interpessoal. Deveriam ser protótipos de trabalhadores e de profissionais muito acima de seus contemporâneos, com altíssima qualificação.

Desta forma, o dono do próprio negócio é o empreendedor em estado bruto, visto que ele empreende quando abre a sua empresa. Entretanto, este empreendedor-substantivo, para ser “bem-sucedido” precisa tender para ser o “empreendedor-adjetivo” (quando não propriamente incorporá-lo), aquele profissional que faz e acontece.

Entendemos assim que um dos impactos desta demanda é o imperativo de o empreendedor ser um sujeito multifuncional, em constante necessidade de aperfeiçoamento. A exigência da qualificação aparece como uma forma de o empreendedor “se garantir”, de ter segurança da sua capacidade (em administrar), em busca de uma maior competitividade e visando a sua sobrevivência e o bom desempenho do seu negócio.

Esta exigência de qualificação nos remete ao princípio da empregabilidade. Entretanto, em princípio, o empreendedor se opõe, ao mesmo tempo em que converge ao princípio da empregabilidade. Opõe-se, visto que o empreendedor é o antagonista do empregável, no sentido de que ele não busca uma colocação no mercado através do emprego. Por outro lado, converge no mesmo sentido quando se considera que “estar por conta própria” é uma forma de se colocar no mercado. E que o intuito de inclusão neste mercado, de uma forma ou de outra, requer qualificação e competência dos sujeitos, características estas que tendem como resposta à dinâmica empreendedora e imaterial.

Alguns autores afirmam que a ênfase na empregabilidade tende a estimular, nos sujeitos, um comportamento competitivo e individualista, gerando, conseqüentemente, um trabalhador não-social. Entretanto, a análise da realidade do empreendedor aponta para o fato de que as relações pessoais e profissionais se apresentam como fundamentais, tanto para a abertura dos negócios, quanto para as suas manutenção, continuidade, sobrevivência e sucesso.

No início do empreendimento, esta dependência se concentra principalmente na mão-de-obra. Entretanto, com o crescimento do negócio e a complexificação das atividades, a dependência passa a ser mais de ordem imaterial, com a necessidade de delegação de atividades que envolvam confiança, cooperação e pessoas qualificadas. Neste caso, o tipo de relação que se mantém com os funcionários sofre uma modificação, junto com a transformação do papel deste funcionário dentro do negócio.

Sendo assim, questionamos Drucker, quando este afirma que “o empreendedor é alguém que trabalha sozinho e exclusivamente para si mesmo”. Entendemos que o empreendedor não o é sozinho. O empreendedor é, no seu nascedouro; dependente das inter-relações humanas, visto que é dependente de funcionários, de clientes, de fornecedores, de parceiros, enfim, de diferentes pessoas. Diante disto, a realidade do pequeno empreendedor pode tender a estimular relações mais próximas e informais, e também de parceria.

No entanto, estas relações, ações e comportamentos, ao mesmo tempo, tendem a ser voltados para a preocupação com o mercado e com o cliente. E tudo isto reflete a lógica econômica e de mercado em que os negócios estão inseridos. Esta tendência aponta para uma possível instrumentalização das relações, da confiança e da cooperação em prol da competitividade e da produtividade do negócio.

E aqueles empreendedores que parecem não visar isto como objetivo principal, têm como consequência um negócio pouco “rentável”, pois aparentemente, as estratégias e ações que priorizam as relações pessoais espontâneas não são as mais eficientes, nem as mais produtivas, podendo prejudicar assim o bom desempenho do negócio.

Alguns dos empreendedores pesquisados, principalmente aqueles com o perfil do empreendedor-adjetivo, falavam em ir atrás de seus sonhos, em realizar seus objetivos, em fazer as coisas do seu jeito. Diante disto, aparentemente, o empreendedor parece ser aquele sujeito com maior potencial de emancipação, a partir do momento em que anda com as próprias pernas, e em que pensa com a própria cabeça. Entretanto, nascido da e na lógica econômica, e sendo lá que o empreendedor cresce e se reproduz, ainda se observa a predominância de processos hegemônicos.

Também há o tipo de empreendedor que não cresce, apenas sobrevive, talvez por anos a fio, mas minguando aos poucos. Daí se apresenta a fronteira entre a sobrevivência e o potencial de enriquecimento. E estes “empreendedores sem *glamour*” acabam gerindo sub-negócios, se ocupando com sub-trabalhos, e proporcionando sub-empregos, quando os conseguem. A natureza e a postura destes empreendedores parece refletir no desempenho do seu negócio e, conseqüentemente, no posicionamento deste negócio no mercado.

O conflito de papéis que surge entre alguns empreendedores, ao desempenhar simultaneamente a prestação da atividade central e o papel de empreendedor, parece ser mais um indício significativo para se entender o impacto da demanda da realidade de dono do próprio negócio na subjetividade destes sujeitos. Os empreendedores que sofrem com este conflito eram profissionais empregados, que trabalhavam na área em que posteriormente viriam a abrir o seu negócio próprio, e que, mesmo após esta abertura, continuaram exercendo suas atividades de origem. Para estes sujeitos, o negócio próprio representa a liberdade e a autonomia para fazer as coisas do seu jeito, da forma que achem melhor. Assim, a autoridade e o poder de decisão passaram a se inverter em benefício deles.

Entretanto, aparentemente, estes empreendedores não contavam com o fato de que esta mudança de condição, de empregado para empreendedor, ao mesmo em que tempo que lhes proporcionaria as vantagens já mencionadas, também traria consigo novas e amplas responsabilidades e atividades, juntamente com uma demanda por novas competências. Estes novos aspectos se relacionam principalmente com a administração do pequeno negócio. Esta atividade central requer uma ampliação da visão do sujeito, abarcando todas as atividades, processos, pessoas e recursos necessários para a viabilização do empreendimento. Isto representa uma complexificação do trabalho do empreendedor, requerendo habilidades, conhecimentos e comportamentos que dizem respeito a esta nova demanda imaterial e empreendedora.

Diante da incapacidade de realizar, de forma adequada, esta atividade, seja devido à sobrecarga de funções, seja devido à própria falta de habilidade, a necessidade de administrar passa então a ser, para alguns destes empreendedores, uma fonte de angústia e de ansiedade. E o potencial de liberdade oriundo da condição de dono do próprio negócio passa a ser abafado pela carga equivalente de responsabilidades e demandas para estes empreendedores, desavisados e despreparados que estavam para estes aspectos.

Esta realidade de dono do próprio negócio também aponta para uma amplificação de demandas e pressões identificadas através de: alta carga de trabalho demandada pelo negócio, acarretando muitas vezes um alargamento do tempo de trabalho que não se restringe aos limites da empresa; impossibilidade de ausentar-se do negócio; e a amplificação da responsabilidade e das conseqüências de suas decisões.

Entende-se, portanto, que o empreendedor, demandando por esta dinâmica empreendedora e imaterial, deveria se caracterizar por ser um sujeito auto-gestionário, autônomo, auto-controlado, multifuncional, muito bem qualificado, com habilidades interpessoais extremamente desenvolvidas, com um senso de responsabilidade internalizado, adaptável e centrado no mercado. Um perfil glamouroso que parece ser mais um indicativo para quem quer bem viver a vida de empreendedor, ao invés de ser engolido por ela.

Entretanto, o impacto desta demanda vai atingir cada empreendedor de uma maneira diferente. Em alguns casos, tal demanda sequer será sentida como tal, mas antes, irá ao encontro da “natureza” de alguns sujeitos. Em outros casos, a postura do empreendedor, enquanto dono do próprio negócio, não parece corresponder às exigências da dinâmica empreendedora e imaterial, revelando o exercício de atividades estritamente operacionais, de baixa qualificação e com reduzida competência de gestão. Estes casos caracterizam um perfil

de empreendedor incapaz de corresponder à nova demanda contemporânea, ficando “à margem dos holofotes”.

Colocadas estas considerações finais, muitos pontos interessantes que foram destacados durante a pesquisa não puderam ser aprofundados e melhor compreendidos, diante da necessidade de delimitação de foco para este trabalho. Cientes disto, sugerimos algumas questões que podem vir a enriquecer e esclarecer os resultados da presente pesquisa, abrindo outras vias de entendimento.

Acreditamos que aprofundar a compreensão de como se desenvolvem as relações inter-pessoais na realidade do empreendedor, principalmente com os funcionários, diante do crescimento do seu negócio, poderá permitir, tanto para a comunidade acadêmica quanto para estes sujeitos, um melhor entendimento dos impactos desta importante demanda de habilidade inter-pessoal.

Também entendemos que pesquisar a realidade do intra-empendedor, empregado de uma empresa, diante da demanda empreendedora e imaterial, pode trazer contribuições importantes, inclusive se realizada comparativamente com a realidade do empreendedor, dono do próprio negócio. Isto porque, ao mesmo tempo em que estes têm “status” diferentes, enquanto sujeito trabalhador, eles parecem se encontrar diante de uma mesma demanda, embora talvez com impactos diferentes.

Outro ponto de destaque que acreditamos ser relevante para tal aprofundamento é o de mapear quais as demandas que a atividade de gestão, enquanto trabalho imaterial, faz para os sujeitos empreendedores, tanto para aqueles que têm prazer em administrar, quanto para os que entendem a gestão como um mal necessário.

Por fim, pensamos até que ponto os sonhos que motivam muitos dos empreendedores, bem como esta necessidade que eles carregam de fazer as coisas do seu jeito, contêm um potencial alternativo para repensar as relações que perpassam o seu pequeno negócio. Também poderia ser entendido como um repensar de valores e pressupostos que talvez possam sobrepujar práticas já há muito disseminadas. Um “fazer negócio” de forma diferente, questionando e refletindo sobre possibilidades de criar um espaço propício para valores coletivos, trocas espontâneas, uma afetividade saudável e a construção de relacionamentos gratificantes. O trabalho imaterial na sua melhor forma.

**Limitações do estudo**

O caráter exploratório e qualitativo desta pesquisa não permite fazer generalizações de nenhuma espécie. Também é importante ser mencionado que a amplitude da amostra de sujeitos pesquisados impossibilitou uma análise mais aprofundada e detida em cada narrativa e história de vida, acarretando talvez uma perda de significados, vivências, e possíveis relações, que talvez não possam vir a ser devidamente compreendidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASSI, Tales. Impactos do Micro crédito junto ao Empreendedor de Pequenos Negócios: o Caso do Bancrisc. . In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

AMHERDT, Charles-Henri. **Le chaos de carrière dans les organisations**. Montréal: Editions Nouvelles, 1999.

ANTUNES, Ricardo. A nova morfologia do trabalho e o desenho multifacetado das ações coletivas. In: SANTANA, Marco A., RAMALHO, José R (Orgs.) **Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6 ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 4 ed. São Paulo: Cortez: Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

ATHAYDE, Milton. Psicologia e trabalho: que relações? In: JACÓ-VILELA, Ana M.; MANCIBO, Deise (org.). **Psicologia social: abordagens sócio-históricas e desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: ED-UERJ, 1999, pp. 195-219.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BERLIN, Isaiah. **Estudos sobre a humanidade: uma antologia de ensaios**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

BERNHOFER, Renato. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.

BROCKHAUS, Robert H. A influência do empreendedorismo na economia dos EUA. In: Confederação Nacional da Indústria. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.



CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COCCO, G. Introdução. In: LAZZARATO, Maurício; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 2000.

CORRÊA, Maria L.; TEIXEIRA, Alessandra L. Uma nova faceta da gestão empresarial: a conformação da subjetividade do trabalhador. In: **Encontro Nacional da ANPED**, 2000, Caxambu - MG, 2000.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**. Editora 34, vol 1 a 4. Rio de Janeiro:1992.

DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. Vol. 3. São Paulo: Pioneira, 1975.

\_\_\_\_\_. **Prática de administração de empresas**. Vol.1. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1970a.

\_\_\_\_\_. **Prática de administração de empresas**. Vol.2. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1970b.

DUNKLBERG, W.C., COOPER, A.C. **Entrepreneurship Typologies: an empirical study**. Frontiers of entrepreneurship research. Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1982, p. 1-15.

DUTRA, Ivan de S. Ambiente Empreendedor e a Mortalidade Empresarial: Estudo do Perfil do Empreendedor da Micro e Pequena Empresa no Norte do Paraná. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

\_\_\_\_\_ ; PREVIDELLI, José J. Perfil do Empreendedor versus Mortalidade de Empresas: Estudo de Caso do Perfil do Micro e Pequeno Empreendedor. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso à armadilha estratégica. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, 37 (1), 1997, pp. 18-29.

FARIA, José H.; MENEGHETTI, Francis K. O Seqüestro da Subjetividade e as Novas Formas de Controle Psicológico no Trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FERREIRA, José M. C. **Trabalho e sindicalismo no limiar do século XXI**. In: Utopia, Lisboa, nº 9, Primavera-Verão de 1999, pp. 51-65.

FERREIRA, Paulo G. G; MATTOS, Pedro L. C. L. de. Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

FILION, Louis J. O empreendedorismo como tema e estudos superiores. In: Confederação Nacional da Indústria. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

\_\_\_\_\_. (1988), **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. Ph. D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064). (Volume 1: 695p; Volume 2: 665p).

FILLEY, A. C.; ALDAG, R. J. Characteristics and measurement of an organizational Typology. **Academy of management Journal**, vol. 21, n. 4, dec1978, p. 578-591

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 11 Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GIL, Antonio Cléber. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil: Relatório Nacional. **Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná**, 2005.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil: Relatório Nacional. **Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná**, 2003.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In: Revista de Administração de Empresas, V.35, n. 2, Mar/Abr. 1995, p. 57-63.

GOLDFINGER, Charles. **Trabalho e extratrabalho: em direção a uma cidade fluída**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

GRISCI, Carmem L. Iochins. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

GUATTARI, Felix. **Caosmose: um novo paradigma estético**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.

\_\_\_\_\_. **Micropolítica: cartografias do desejo**. Petrópolis: Vozes, 1986.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

GUIMARÃES, Tatiane B. C. Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KORNIJEZUK, Fábio B. S. **Características Empreendedoras de Pequenos Empresários de Brasília**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KURATKO, D.; HODGETTS, R. **Entrepreneurship, a contemporary approach**. New York: The Dryden Press, 1995p. 37.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HIRATA, Helena. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma perspectiva Norte/Sul. Págs. 39-58. In: CARVALHO NETO, Antônio M. e CARVALHO, Ricardo A. A. de (orgs). Belo Horizonte: IRT/PUC-MG. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

LAUFER, Jacqueline. Como se formam os empreendedores. **Revista Francesa de Administração**. Paris, nov. 1975.

LAZZARATO, Maurício; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEIRIA, Ana M. L. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte: um breve estudo sobre um grupo de empresários vencedores do Prêmio Talentos Empreendedores na região metropolitana de Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado Profissional em

Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

LONGENECKER, Justin. G.; MOORE, Cléber W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venture**, n. 16, p. 429-451, 1996.

MAANEN, John Van. Reclaiming qualitative methods for organization research: a preface. In: **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, no. 4, December, 1979, p. 520-526.

MACEDO, Roberto Sidnei. **A etnopesquisa crítica e multireferencial nas ciências humanas e na educação**. Salvador: EDUFBA, 2000.

McCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In: **Entrepreneurship and economic development**, edited by: KILBY, P. New York: TheFree Press, 1971.

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

MINAYO, Maria C.S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MORIN, Edgar. Noção do sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995, pp. 45-55.

NARDI, Henrique C.; TITTONI, Jaqueline; BERNARDES, Jefferson S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, Antonio D. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

NEGRI, Antonio. **Cinco lições sobre império**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

NEGRI, Toni; HARDT, Michael. **Império**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NETO, João L. F. Subjetividades contemporâneas: algumas contribuições de Deleuze. **Revista Plural**. P. 150-113. Março/2000.

OLIVEIRA, Virgílio C. da S.; FLEIG, Daniel G.; LOPES, Frederico A. M.; ANTONIALLI, Luiz M. Educação Empreendedora como Alternativa ao Descompasso entre a Formação e a Alocação de Profissionais de Nível Superior no Brasil: Estudo de Caso em uma Universidade Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

PAES DE PAULA, Ana P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

PÀGES, Max; et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PELBART, Peter Pál. **Vida capital: ensaios de biopolítica**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

\_\_\_\_\_. **A vertigem por um fio: políticas da subjetividade contemporânea**. São Paulo: Iluminuras, 2000.

RAMOS, Simone C.; FERREIRA, Jane M. Levantamento das Práticas e Conteúdos do Ensino de Empreendedorismo nos Cursos de Graduação em Administração na Cidade de Curitiba – PR. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron, 1995.

SAY, J. B. **England ant the English people**. 2. ed., por RICHTER, J., Londres: Sherwood, 1816.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, 2004.

SHAPERO, A. The displaced, uncomfortable entrepreneurs, **Psychology Today**, vol. 9, n. 6, p. 83-88, 1975.

SILVA, Luiz A. M. da. Mercado de trabalho, ontem e hoje: informalidade e empregabilidade como categorias de entendimento. In: SANTANA, Marco A., RAMALHO, José R. (Orgs.) **Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

SMITH, N. R. **The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company**. Michigan State University Press, East Lasing, Michigan, 1967.

TRAGTENBERG, Mauricio. **Administração, poder e ideologia**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDAL, Francisco A. B.; FILHO, Joselias L. dos S. Comportamento Empreendedor do Gerente-Proprietário Influenciando na Vantagem Competitiva de uma Empresa Varejista de

Médio Porte. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZILBER, Moises A.; ALMEIDA, Cléber M. A.; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A Estratégia de Franchising e o Perfil do Franqueado como Fator de Sucesso do Empreendimento: um Estudo de Caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

WEBER, Max. **The protestant ethic and spirit of capitalism**. New York: Saibner, 1930.

WOOD JR, Thomaz; PAES de Paula, Ana Paula. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2003.

**ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO**

|  |
|--|
| a. Nome:   |
| b. Telefone:   |
| c. Tipo de negócio:  |
| d. Idade:  |
| e. Estado civil:   |
| f. Filhos (idades):  |
| g. Local de Nascimento:  |
| h. Formação:   |
| i. Há quanto tempo abriu o negócio:                                |
| j. Sócios: Quem se encarrega da parte administrativa:              |
| k. Quantos empregados possui (funções):                            |
| l. Qual é o horário de funcionamento da sua empresa?               |
| m. Baseado em que esse horário foi definido?                       |
| n. Quantas horas por dia você trabalha?                            |
| o. Trabalhos anteriores:   |
| p. Outras pessoas c/ negócios próprios na família:                 |
| q. Sempre quis ter o seu próprio negócio?:                         |
| r. O negócio é legalizado?:  |
| s. Primeiro emprego:   |
| t. Fez algum curso sobre como abrir ou administrar o seu negócio?: |

## **ANEXO B – MODELO DE ENTREVISTA**

### **Etapa 1 – História de vida, relato livre**

---

- ✧ Fale-me sobre sua história de vida, do momento de nascimento até o presente.

### **Etapa 2 – Entrevista Estruturada**

---

As questões foram elaboradas tendo em vista os objetivos da pesquisa, assim como, o referencial teórico adotado. A ordem apresentada aqui, não foi necessariamente a ordem seguida durante as entrevistas. Isso variou conforme cada caso. A única questão que perguntada inicialmente foi “Conte um pouco da sua trajetória profissional até abrir o seu próprio negócio”.

#### **Objetivo 1: Discutir o conceito de empreendedor a partir do ponto de vista de sujeitos empreendedores.**

1. Você se considera um empreendedor? Por quê?
2. Para você o que significa ser empreendedor?
3. Que tipo de habilidades/ conhecimentos você precisa ter para administrar o seu próprio negócio?

#### **Objetivo 2: Identificar e analisar trajetórias profissionais individuais de sujeitos empreendedores.**

4. Conte um pouco da sua trajetória profissional até abrir o seu próprio negócio.
5. Por que você decidiu abrir o seu próprio negócio?
6. Como surgiu a idéia do atual negócio?
7. Quais os sentimentos e lembranças que ficaram da época que surgiu a idéia?
8. O que mudou na sua vida após a abertura do seu próprio negócio?
9. Quais são as suas perspectivas profissionais quanto ao futuro?

Se já tiver trabalhado em empresa enquanto empregado:

10. Para você qual a diferença em ter sido empregado de uma empresa e agora ser o dono do seu próprio negócio? Quais são as vantagens e desvantagens? Você prefere qual das situações?



**Objetivo 3: Descrever e analisar o cotidiano de trabalho dos sujeitos empreendedores à luz do trabalho imaterial.**

11. Como é sua rotina diária, do acordar até a hora de dormir, inclusive nos finais de semana?
12. Como você planeja suas atividades?
13. Como você definiria suas atividades?
14. Quais são suas principais atividades na gestão do seu negócio?
15. Quais são as facilidades e dificuldades de ser dono do próprio negócio?
16. Da abertura do seu negócio até os dias de hoje ocorreu algum tipo de mudança na sua forma de gestão?
17. Se você puder escolher, o que estará fazendo daqui a 5 anos?
18. Você gosta do que você faz? Por quê?

**Objetivo 4: Analisar os relacionamentos que permeiam a realidade dos sujeitos empreendedores.**

19. Você concilia seu trabalho com as suas relações pessoais?
20. Como é a relação que você mantém com o seu cliente?
21. Até que ponto o seu cliente intervém no planejamento e na produção do seu negócio?
22. Como é a relação que você mantém com os seus funcionários? E fornecedores?

**Objetivo 5: Identificar outros elementos que concorrem para a produção de subjetividade de sujeitos empreendedores.**

23. Elementos identificados durante as narrativas e respostas às questões anteriores.

Tatiana Bittencourt Gouveia

**CURRICULUM VITAE**

Porto Alegre  
2005

## CURRICULUM VITAE

Março, 2006

### 1. DADOS PESSOAIS

Nome: Tatiana Bittencourt Gouveia

Filiação: Francisco Fernando da Cunha Gouveia e Lígia Salazar Bittencourt

Nascimento: 17/12/1980, Recife/PE - Brasil

Carteira de identidade: 5908444 / SSP/PE / PE / 12/08/1997

CPF: 03821378417

Endereço profissional: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.

Av. Washington Luiz, 855

Centro

90010-460 Porto Alegre, RS - Brasil

Endereço residencial: Rua do Espinheiro, 201 apt/ 103

Espinheiro

520020-020 Recife, PE - Brasil

Telefone: (81) 9966-7271

E-mail: tatibittencourt@uol.com.br

### 2. FORMAÇÃO ACADÊMICA/TITULAÇÃO

2004 - 2006 Orientadora: Carmem Lígia Iochins Grisci.

Mestrado em Administração.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Rio Grande do Sul, Brasil.

1999 - 2003 Orientador: Sérgio Carvalho Benício de Mello.

Graduação em Administração.

Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Pernambuco, Brasil.

Título: Conjuntos de Escolhas, Risco Percebido e os Processos de Escolha do Consumidor.

### 3. ATUAÇÃO PROFISSIONAL

#### Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

2001 - 2003 Vínculo: Bolsista de Iniciação Científica CNPq

2000 - 2001 Vínculo: Bolsista de Iniciação Científica PIBIC/UFPE/CNPq

### 4. ÁREAS DE ATUAÇÃO

1. Administração de Empresas, Administração de Recursos Humanos.

2. Administração, Empreendedorismo.

### 5. IDIOMAS

Compreende: Espanhol (Pouco), Inglês (Razoavelmente), Português (Bem).

Fala: Espanhol (Pouco), Inglês (Pouco), Português (Bem).

Lê: Espanhol (Pouco), Inglês (Pouco), Português (Bem).

Escreve: Espanhol (Pouco), Inglês (Pouco), Português (Bem).

## 6. PRÊMIOS E TÍTULOS

2003

Láurea Universitária, Universidade Federal de Pernambuco.

## 7. PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E ARTÍSTICA/CULTURAL

### 7.1 PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 7.1.1 Trabalhos completos em anais de eventos

1 GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. Trabalho Imaterial e Capitalismo Rizomático: conseqüências humanas e dimensões subjetivas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO - ABET, 2005, Recife. IX Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET. 2005.

2 FONSCCECA, Francisco Ricardo Bezerra; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. Acessando a Reação Emocional à Propaganda: Um Estudo Baseado na EScala de William D. Wells. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. Anais do XXVII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 2003.

3 MELLO, Sérgio C Benício de; FONSCCECA, Francisco Ricardo Bezerra; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. How front office staff characteristics affect consumer complaint management? A study at the largest Brazilian University. In: THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2003, São Paulo. Managing in Turbulent Times: Lessons from Latin American Business. 2003.

4 MELLO, Sérgio C Benício de; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes; FONSCCECA, Francisco Ricardo Bezerra; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt; CORDEIRO, Adriana Tenório. Aplicação do Modelo SERVQUAL para a Avaliação da Qualidade de Serviço numa Instituição de Ensino Superior baseado na Percepção dos Alunos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Curitiba. XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. 2002.

5 DUTRA, Hérrisson Fábio de Oliveira; OLIVEIRA, Patrícia Andréa da Silva; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. Avaliando a Qualidade de Serviço numa Instituição de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. XXVI ENANPAD 2002. 2002.

6 MELLO, Sérgio C Benício de; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes; FONSCCECA, Francisco Ricardo Bezerra; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt; CORDEIRO, Adriana Tenório. Diferentes Tipos de Serviços Implicam em Diferenciadas Estratégias Redutoras de Risco Percebido: Um Estudo em Academias de Ginástica, Fast-foods e Laboratórios de Análises Clínicas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Curitiba. XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2002.

7 FONSCCECA, Francisco Ricardo Bezerra; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; CORDEIRO, Adriana Tenório; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. Risco Percebido e Estratégias Redutoras de Risco através de Diferentes Tipos de Serviços. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. XXVI ENANPAD. 2002.

8 SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; GOUVEIA, Tatiana Bittencourt; CORDEIRO, Adriana Tenório; FONSCCECA, Francisco Ricardo Bezerra. Tamanho do Conjunto de Consideração: um Estudo Comparativo entre Três Categorias de Serviços. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. XXVI ENANPAD. 2002.

### **7.1.2 Resumos simples em anais de eventos**

- 1 GOUVEIA, Tatiana Bittencourt. Prestadora de Serviços: Como ser a escolhida. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2002, Recife. 2002.
- 2 GOUVEIA, Tatiana Bittencourt; MÉLO, Maristela Jorge. Risco Percebido: Um Estudo Sobre Livrarias Virtuais. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2001, Recife. IX Congresso de Iniciação Científica. 2001.

## **8. DADOS COMPLEMENTARES**

### **8.1 PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS**

- 1 Congresso de Iniciação Científica. 2002. (Participação em eventos/Congresso).
- 2 Encontro Nacional de Administração. 2002. (Participação em eventos/Encontro).
- 3 Conferência Nacional. 2001. (Participação em eventos/Outra).
- 4 Congresso de Iniciação Científica. 2001. (Participação em eventos/Congresso).
- 5 Simpósio dos Grupos de Pesquisa. 2001. (Participação em eventos/Simpósio).

## **9. INDICADORES DE PRODUÇÃO**

Produção bibliográfica

Trabalhos em eventos - 10

Completos - 8

Resumos - 2

Dados complementares

Participação em eventos - 5