

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SAULO TAFFARELLO PINOTTI

**PROFISSIONAIS TÉCNICOS E A OPÇÃO  
DE CARREIRA PELO EMPREENDEDORISMO:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

São Paulo  
2009

SAULO TAFFARELLO PINOTTI

**PROFISSIONAIS TÉCNICOS E A OPÇÃO  
DE CARREIRA PELO EMPREENDEDORISMO:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

São Paulo  
2009

Pinotti, Saulo Taffarello.

Profissionais Técnicos e a Opção de Carreira pelo Empreendedorismo:  
um estudo exploratório / Saulo Taffarello Pinotti. - 2009.  
176 f.

Orientador: Tales Andreassi.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo – Estudo de casos. 2. Ensino técnico. 3.  
Administradores – Formação profissional. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação  
(mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.8

SAULO TAFFARELLO PINOTTI

**PROFISSIONAIS TÉCNICOS E A OPÇÃO  
DE CARREIRA PELO EMPREENDEDORISMO:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Estudos organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

Data de aprovação:

**24 / 04 / 2009**

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Tales Andreassi (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Maria Beatriz Braga Lacombe  
FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

## AGRADECIMENTOS

Aos Professores do CEMS e da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, cuja experiência e saber alicerçaram este trabalho.

Aos empreendedores que participaram da pesquisa, cujas fascinantes histórias de vida e encontros enriquecedores ofereceram vida ao presente trabalho.

As professoras Vânia Nassif e Beatriz Lacombe, pelo incentivo e colaboração para a viabilização do trabalho.

Ao Professor Tales Andreassi, pela paciência, disponibilidade, confiança e dedicação com que me orientou durante a construção deste trabalho.

Aos meus pais, pelos constantes incentivos, pelos ensinamentos e por terem me mostrado o caminho da busca de conhecimento.

## RESUMO

O presente estudo busca entender como profissionais técnicos, cuja opção inicial de carreira não era o empreendedorismo, efetuaram uma transição ao longo do tempo e se tornaram empreendedores. Parte-se do princípio de que uma decisão de carreira é resultado não de uma, mas do conjunto de inter-relações e de experiências de toda a trajetória do indivíduo. A pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório, utilizando-se o método de investigação de Estória de Vida, por meio de entrevistas em profundidade com três empreendedores com formação universitária em cursos técnico-científicos. Identificaram-se experiências durante toda a vida do indivíduo capazes de desenvolver características e conhecimentos inerentes a um empreendedor, e que ao longo de suas carreiras pressionaram uma mudança de suas escolhas profissionais iniciais. Tais experiências puderam ser relacionadas dentro de cinco grupos de influência: familiar, pessoal, escolar e profissional, momento de transição e motivações.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Empreendedor; Profissional Técnico; Escolha de Carreira; Transição de Carreira.

## ABSTRACT

The present study search to understand how professionals graduated in technical-scientific courses, which initial career choice was thus not entrepreneurship, were instead taken to this transition along time and became entrepreneurs. The present study starts from the principle that a career choice is not the result of only one but of a complex whole of experience, that are related to each other during all the development of individual's life. This research has a qualitative and exploratory character, making use of Story of Life method, through deep interviews with three entrepreneurs undergraduate in technical-scientific courses. Experiences along all the individuals' life have been identified. These experiences were able to develop entrepreneur's characteristics and knowledge on them, and that during their lives made pressure for a change on their initial career choices. These experiences were related within five groups of influence: familiar, personal, academic and professional, moment of transition and motivations.

Key Words: Entrepreneurship; Entrepreneur; Technical Professional, Career Choice; Career Change.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
1.1 O Profissional Técnico .....	15
1.2 Empreendedor e Empreendedorismo .....	16
1.2.1 Tipos de Empreendedorismo .....	18
1.2.2 Empreendedor de Oportunidade x Empreendedor por Necessidade.....	20
1.2.3 Perfil do empreendedor.....	21
1.2.4 A carreira de um Empreendedor: seus antecedentes .....	24
1.3 Escolha/Transição de Carreira.....	29
1.3.1 O Indivíduo e as Organizações.....	29
1.3.2 Escolha e Transição de Carreira.....	31
1.3.3 Desenvolvimento de Carreira.....	37
1.4 Transição de carreira e empreendedorismo.....	46
1.4.1 Motivações do empreendedor.....	54
1.5 Quadro Teórico de Referência.....	56
2 METODOLOGIA .....	59
2.1 Enfoque do trabalho.....	59
2.2 Tipo de Estudo: Estudo Qualitativo .....	60
2.2.2 Estudo Qualitativo Exploratório .....	62
2.3 Método de Investigação – Estória de Vida .....	62
2.3.1 Coleta de dados: a entrevista.....	65
2.3.2 Tratamento dos Dados e Desenvolvimento das Entrevistas.....	67
2.4 Definição dos Empreendedores Participantes .....	73
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	75
3.1 Perfil dos Entrevistados e seus Negócios .....	75
3.2 Análise dos dados.....	76
3.2.1 Identificação das Categorias e Experiências.....	78



3.2.1.1	Entorno Familiar .....	80
3.2.1.2	Entorno Pessoal .....	90
3.2.1.3	Entorno Escolar/Profissional .....	101
3.2.1.4	Momento de Transição.....	116
3.2.1.5	Motivações .....	125
CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		137
Apêndice I - Roteiro de Entrevistas .....		143
Apêndice II - Transcrições Codificadas / Relatos do Autor.....		145
Apêndice III – Características dos Entrevistados.....		175

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Comparação entre Gerentes, Empreendedores e Intra-empreendedores.....	19
Quadro 2- Características e Padrões dos Empreendedores .....	21
Quadro 3- 10 Ds .....	24
Quadro 4- Desenvolvimento de uma Carreira Empreendedora.....	25
Quadro 5- Contrato Tradicional x Transformado.....	29
Quadro 6- O Novo Contrato de Carreira .....	30
Quadro 7- Âncoras de Carreira.....	33
Quadro 8- Encontro de Personalidade – Ocupação.....	35
Quadro 9- Perspectivas de Escolha de Profissão .....	37
Quadro 10- Estágios da Vida Vocacional.....	41
Quadro 11- Modelo Integrado de Estágios de Carreira.....	43
Quadro 12- Processo de Decisão de se tornar Empreendedor .....	48
Quadro 13- Quadro Teórico de Referência.....	56
Quadro 14- Qualidades de Boas Categorias .....	72
Quadro 15- Perfil Geral dos Entrevistados.....	75
Quadro 16 - Quadro Simplificado das Unidades de Significado - Parcial Entrevistado 1 .....	77
Quadro 17- Resumo das Experiências Relevantes ao Entorno Familiar .....	89
Quadro 18- Resumo das Experiências Relevantes ao Entorno Pessoal .....	100
Quadro 19 - Resumo das Experiências Relevantes ao Entorno Escolar/Profissional.....	115
Quadro 20- Resumo das Experiências Relevantes ao Momento de Transição.....	124
Quadro 21- Resumo das Experiências Relevantes às Motivações de Empreender.....	130

## LISTA DE FIGURA

Figura 1- Estágio de uma Carreira Profissional .....	39
Figura 2- Modelo de Experiência de Aprendizado .....	45
Figura 3- Distribuição de Empregos, classe MBA 1974.....	46
Figura 4- Processo de Transição de Carreira para o empreendedor.....	51
Figura 5- Modelo de Motivação Empreendedora e o Processo Empreendedor .....	54
Figura 6- Análise e Coleta de Dados .....	71
Figura 7- Taxa de Mortalidade das Empresas .....	73

## INTRODUÇÃO

Nos anos 90, as pesquisas sobre empreendedorismo aumentaram consideravelmente em termos de número de pesquisadores, artigos, conferências e jornais (LANDSTROM, 2008). Como consequência dessa maior exposição, identifica-se facilmente uma mudança sofrida nos últimos anos nas grades curriculares das universidades e, principalmente, das escolas de negócios, que passaram a oferecer matérias relacionadas ao tema. Tais matérias não têm apenas o intuito de compreender o empreendedorismo, mas também incentivar e oferecer aos alunos as habilidades necessárias para desenvolverem seus próprios negócios. Desse modo, matérias como criação de novos negócios, elaboração de planos de negócio, inovação e administração da pequena e média empresa passaram a ser comuns nos centros acadêmicos (AIDAR, 2007; HISRIC, PETERS e SHEPHERD, 2005; CASSON, 2003; VAN MAANEN, 1991).

Um dos fatores principais dessa crescente ênfase é sua grande representatividade na economia mundial. O Global Entrepreneurship Monitor Group (GEM) estima que há 357 milhões de empreendedores, aspirantes e praticantes, nos 40 países em que se realizaram estudos sobre o tema (REYNOLDS, BYGRAVE e AUTIO, 2004, *apud* SULLIVAN, 2007). No entanto, a mesma importância econômica que influencia o aumento de discussões e debates sobre empreendedorismo também influencia em uma menor reflexão sobre o próprio indivíduo empreendedor: trata-se de uma consequente preponderância do fator econômico sobre o fator humano do tema.

Devido à importância econômica do empreendedorismo, da possibilidade que a carreira oferece para acumular riquezas e dos grandes empreendedores expostos pela mídia como modelos profissionais, observam-se estudos focados nos efeitos financeiros: tópicos como desempenho, atitudes em direção a benefícios, estratégias de negócios de êxito e casos de sucesso. Desse modo, a literatura enfatiza fortemente uma forte ênfase no “saber fazer” e no “saber agir”, negligenciando estudos que apontem para valorização da pessoa e de sua trajetória, de sua visão de mundo (NASSIF *et al*, 2004).

Dentro dessa perspectiva, em parte ainda negligenciada por estudos mais profundos, apenas 4% dos empreendedores iniciam seus negócios por meio de uma busca sistemática de oportunidades, já que a maioria desenvolve idéias de negócio que estão relacionadas às suas experiências anteriores (WU, 2004). Nesse ponto, observa-se uma lacuna de estudos que centrem sobre quais são essas “experiências anteriores”.

É exatamente sobre esse argumento que a presente pesquisa pretende contribuir: não se centrando nos objetivos que levaram a pessoa a trocar de carreira, mas estabelecendo quais são os feitos relevantes na vida de um indivíduo que podem levá-lo a se converter em um empreendedor. Busca-se observar o empreendedor como um ser humano influenciado em sua trajetória de vida por seus próprios valores, interesses e experiências, tornando-o único em seu desenvolvimento profissional e pessoal (CASSON, 2003; VECIANA, 2005; HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005)

Como já apontado, muitos acadêmicos afirmam que há um crescente interesse sobre o tema nas faculdades e escolas de negócio. Bygrave e Zacharakis (2004) questionam se o nascimento de um empreendimento pode ser ensinado, apontando como resposta o fato de que empreendedorismo é o campo de estudo que apresenta maior crescimento no ensino superior norte americano. Desse modo, um aspecto mais pertinente seria determinar os fatores que levam alguém com pouca experiência e influência sobre o tema a considerar a idéia de ter seu próprio negócio, levando-nos a seguinte pergunta de pesquisa:

“Que experiências levam uma pessoa de formação técnica a converter-se em empreendedor?”

Um ponto que suporta essa pergunta é o fato defendido por Hisrich, Peters e Shepherd (2005) de que o número de cursos sobre iniciativa empresarial a que assiste um estudante eleva a probabilidade de que abra seu próprio negócio. Há também uma crença generalizada de que pessoas formadas em cursos técnicos

tendem a buscar carreiras tradicionais (ARMOND, 2005), hipótese que o presente estudo aborda pela pergunta formulada.

Alguns autores já indicaram em seus estudos algumas experiências de vida relevantes para a “formação” de um empreendedor. No entanto, tais experiências sempre foram oferecidas de forma indireta, com poucos detalhes e pouca ênfase, pois não era objetivo principal de seus estudos, mas apenas consequência dos resultados principais pesquisados. Outro ponto é o foco em populações indiscriminadas (PINCHOT III, 1985; BOWEN e HISRICH, 1986; HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005; HENNING e JARDIM, 1978; VECIANA, 2005) ou especificamente em mulheres empreendedoras (WILKENS, 1989).

Faz-se necessário definir dois conceitos básicos para este trabalho e definição do objeto estudado, no caso os entrevistados: um é o de *empreendedor*, o qual aqui será definido como “pessoas que tomam riscos e investem recursos para fazer algo novo, desenham uma nova maneira de fazer algo já existente ou criam novos mercados” (CHUSIMIR, 1998, p. 39), que deriva da definição de *empreendedorismo* como “capacidade para inovação, investimento e expansão em novos mercados, produtos e serviços”; o outro é o de *profissional técnico*, indivíduo que em sua formação acadêmica não teve contato com cursos relacionados à gestão empresarial, e pretende desenvolver exclusivamente sua “*expertise técnica*” nos primeiros estágios de carreira, evitando funções estratégicas/administrativas.

Este trabalho apresenta primeiramente uma base teórica na qual se fundamenta a investigação (Capítulo 1), posteriormente um informe sobre a metodologia utilizada (Capítulo 2), os resultados e as análises dos dados (Capítulo 3), as conclusões (Capítulo 4) e, ao final, as referências bibliográficas e anexos.

No Referencial Teórico, aborda-se a definição de profissional técnico, de empreendedor e dos tipos existentes de empreendedorismo, com o intuito de se ter claramente qual é o público alvo do trabalho. Em seguida, estuda-se quais são as características/perfis desses indivíduos e algumas experiências relevantes em suas vidas encontradas em outros autores. Parte-se, então, para a abordagem de quais os fatores influenciadores na escolha e transição de carreira e como esta ocorre,

dando relevância também para o desenvolvimento ao longo do tempo e para a relação entre indivíduos e as organizações em que trabalham. Por fim, relata-se o tema da transição de carreira específica para o empreendedorismo e as motivações mais comuns encontradas, relevando-se a identidade pessoal desses indivíduos naquele determinado momento. Na última seção do Referencial Teórico, há um quadro de referência, com o resumo dos autores e teorias abordadas e sua importância para posterior análise do trabalho.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. O Profissional Técnico

O profissional técnico é aquele mais interessado em desenvolver sua “*expertise*” profissional do que em adquirir um caminho de carreira alternativo, como o administrativo. São pessoas que querem avançar em suas carreiras, mas sem adquirir funções administrativas e gerenciais (RAELIN, 1987).

Pode ser definido como “um grupo de especialistas, profissionais de pesquisa e desenvolvimento, engenheiros, químicos, físicos, biólogos e demais profissionais atuantes na área técnica de nível superior e que não se orientam para a carreira gerencial” (ANDREASSI, 1994, p. 66).

Goldstein (1988), em artigo publicado na revista *Industry Week* sobre *Dual-Career Ladders*, afirma que empresas como IBM e 3M são reconhecidas pelo fato de permitirem e incentivarem que seus talentos técnicos avancem hierarquicamente adquirindo maior conhecimento em pesquisa e *design* e, ao mesmo tempo, evitando os rigores de funções de gestão.

Portanto, Profissionais Técnicos podem ser definidos como indivíduos que em sua formação acadêmica não tiveram contato com cursos relacionados à gestão empresarial. Estendendo-se o conceito, são indivíduos que, baseados em sua opção de formação profissional/acadêmica, entram no mercado de trabalho em funções correlatas, e tampouco desenvolverão atividades administrativas e de cunho estratégico organizacional. Trata-se, ao menos nos estágios iniciais da carreira, de funções em que irão exercer sua “*expertise*” técnica, principalmente.



## 1.2. Empreendedor e Empreendedorismo

Um dos primeiros grandes exemplos de empreendedor que se observa na história é o de Marco Polo, que se aventurando em rotas de navegação até o extremo oriente e sem recursos suficientes para se financiar, recorria ao capital de pessoas endinheiradas da época, pagando juros de até vinte e cinco por cento e correndo altos riscos de negócio.

Desde então, e principalmente no século passado, muito se estudou sobre a definição de empreendedor. No entanto, diferentes perspectivas oferecem diferentes definições, como por exemplo, um economista poderá ver um empreendedor como uma pessoa que converta recursos e outros ativos em combinações que resultem em um valor superior ao anterior, enquanto que um psicólogo poderá vê-lo como alguém com o intuito de alcançar algo, de experimentar e de fugir da autoridade. Exatamente com o intuito de evitar estas diferentes definições, Hisrich, Peters e Shepherd (2005) buscam uma que seja válida para todos os campos, pois apresentaria características que estão sempre presentes em todas elas. Estas características seriam:

- O empreender uma iniciativa
- Organizar e reorganizar os mecanismos sociais e econômicos para converter recursos e situações em algo prático
- A aceitação do risco de fracassar

Já Degen (1985), baseando-se em Schumpeter, oferece uma definição mais direta de empreendedor:

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Shumpter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (DEGEN, 1985, p.02).

Podemos em um ponto observar uma similaridade entre estas duas definições de Hisrich e de Degen. Ainda que uma seja mais abrangente que a outra,

observamos que elas convergem para o ponto do empreendedor como um agente de mudança da sociedade.

Vivemos em uma era em que o empreendedorismo participa ativamente de nossas vidas, estando mais presente do que nunca. Novos negócios criam grande parte das inovações de produtos e serviços e geram grande parte dos novos empregos (AIDAR, 2006). Desta forma, o empreendedorismo não apenas gera empregos e crescimento econômico, mas também transforma a sociedade em que está inserido, representando matéria de importante valor para o entendimento da própria sociedade e suas características e tendências através do tempo.

Não podemos deixar de lado Shumpeter, um dos grandes clássicos da literatura sobre o tema e constantemente utilizado por outros autores na construção de suas próprias definições. Shumpeter caracteriza o empreendedor como a mola propulsora do capitalismo, sendo sua função a de inovar. Segundo Casson (2003), esta inovação pode se caracterizar de cinco maneiras distintas:

1. Através da introdução de um novo produto;
2. Introdução de um novo método de produção;
3. Entrada/abertura de novos mercados;
4. A criação de novas fontes de suprimento e, por fim,
5. A criação de um novo tipo de organização industrial.

Deste modo, qualquer um que atue em uma destas áreas será considerado um empreendedor.

Shumpeter (1934) acredita que o talento do empreendedor não reside tanto no seu senso de oportunidade ou profissionalismo, mas no seu psicológico, através das motivações que um empreendedor apresenta, as quais seriam:

- Necessidade de conquista, de auto-afirmação, de demonstrar a todos de que é capaz e superior a outros.
- Motivação pelo desejo de criar, de inovar e de poder dar liberdade a imaginação, exercendo a energia que possui dentro de si.

- Assim como era importante na era medieval uma pessoa ser da nobreza, atualmente o mesmo se pode observar com o sucesso financeiro e de carreira. Deste modo, o empreendedor busca este status, principalmente aqueles que não possuem nenhuma outra chance de obter destaque social.

### 1.2.1. Tipos de Empreendedorismo

Alguns autores (PESSOA, 2005; BECKER, 2005) identificam três tipos de empreendedorismo:

- O Empreendedor Cooperativo: seria o intra-empreendedor ou empreendedor interno, que pode ser definido como “... o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação e inovação dentro da própria organização” (PESSOA, 2005).
- O Empreendedor *Start-up*: seria o empreendedor que cria novos negócios, ou seja, a visão mais comum e tradicional da figura de empreendedor.
- O Empreendedor Social: é aquele que cria empreendimentos com visão social.

O Empreendedorismo *Start-up* e o Empreendedorismo Social parecem a uma primeira vista muito similares, pois ambos focam na criação de um novo empreendimento. No entanto, a classificação diferenciada se justifica, pois possuem escopos completamente diferentes e, portanto, modelos de iniciação e desenvolvimento também diferentes. O Social exige o redesenho de relações entre governo, setor privado e a comunidade, e o objetivo final é a promoção da qualidade de vida; já no de *Start-up* os desafios são a competitividade, a demanda e a concorrência, e apresenta como objetivo final a lucratividade. Estas definições são válidas no intuito de definir o universo de entrevistados.

Outra maneira válida de se definir um empreendedor e de também entendê-lo é através de uma comparação entre Gerentes Tradicionais, Empreendedores e

Intra-empreendedores, oferecida por Pinchot III. Esta comparação é importante no estudo, pois apresenta os possíveis caminhos profissionais que o entrevistado poderia haver tomado e as conseqüentes características advindas e também limitadoras da própria escolha. Estas diferenças seriam:

Quadro 1- Comparação entre Gerentes, Empreendedores e Intra-empreendedores

	<b>Gerentes Tradicionais</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Intra-empreendedores</b>
<b>Motivação Principal</b>	Promoção e compensações tradicionais, como sala, pessoal e poder	Independência, motivação própria e possibilidade de criar	Independência e possibilidade de avançar no sistema de promoções da empresa
<b>Orientação Temporal</b>	De curto prazo: alcançar cotas e cumprir orçamentos, em um horizonte semanal, mensal, trimestral e anual	De longo prazo: sobrevivência e alcançar crescimento do negócio entre 5-10 anos	Entre o empreendedor e o diretivo tradicional, dependendo do prazo para cumprir o objetivo, estabelecido pela empresa ou ele mesmo
<b>Atividade</b>	Delega e supervisiona mais do que participa diretamente	Participação direta	Participação direta mais que delegação
<b>Risco</b>	Cuidadoso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
<b>Status</b>	Preocupa-se com símbolos relacionados	Não se preocupa	Não se preocupa, busca independência
<b>Fracassos e erros</b>	Busca evitar erros e surpresas	Aceita os erros e fracassos	Evita projetos arriscados até estar preparado
<b>Decisões</b>	Costuma estar de acordo com os superiores	Seus sonhos são drivers para suas decisões	Capaz de convencer outros a seguir seu plano
<b>Experiência Familiar</b>	Os membros de sua família trabalhavam em grandes corporações	Pequenos negócios, profissionais liberais, agricultores	Pequenos negócios, profissionais liberais, agricultores
<b>Relações com os pais</b>	Independente de mãe. Boa relação com o pai, mas um pouco dependente	Pai ausente ou pouco relacionamento com o mesmo	Melhor relacionamento com o pai, mas ainda tempestuoso
<b>Status Social</b>	Histórico de classe média	Classe baixa em estudos iniciais, classe média em mais recentes	Histórico de classe média
<b>Nível Educação</b>	Alto	Menor em estudos iniciais, nível de graduação nos posteriores	Alto, especialmente técnico
<b>A quem serve</b>	Aos demais	A si mesmo e aos clientes	A si mesmo, aos seus clientes e seus patrocinadores
<b>Relações com os demais</b>	A hierarquia é a principal relação	Transações e acordos como relações básicas	Transações dentro da hierarquia

Fonte: adaptado de Pinchot III (1985, p.54-56)

### **1.2.2. Empreendedor de Oportunidade x Empreendedor por Necessidade**

Também se pode categorizar empreendedorismo de acordo com as motivações do empreendedor, as quais são divididas em Empreendedorismo por Necessidade versus um Empreendedorismo de Oportunidade. A diferenciação entre os dois se baseia na motivação do empreendedor ao começar seu novo negócio.

Empreendedores de oportunidade são vistos como aqueles que começam uma atividade com o objetivo de aproveitar-se de uma oportunidade, enquanto que o de necessidade é consequência de mudanças no ambiente que pressionam por mudanças comportamentais (BLOCK e WAGNER, 2006).

Uma oportunidade empreendedora pode ser caracterizada como uma situação onde novos produtos e serviços possam ser introduzidos e vendidos com um preço mais alto do que seu custo de produção. Eles diferem de outras oportunidades de lucro, pois eles envolvem o desenvolvimento de inovações, ao invés de se tratar apenas de otimizações de processos e ou produtos já existentes. (CASSON, 2003). No entanto, a reconhecimento a e exploração de uma oportunidade pelos indivíduos é um processo subjetivo, dependendo de dois fatores: (a) do conhecimento e valores do empreendedor, que influenciará em suas interpretações da realidade; (b) informação prévia, desenvolvida em sua formação educacional e experiência. As características pessoais do indivíduo também influenciarão no desenvolvimento desta oportunidade, pois, por exemplo, um indivíduo racional irá apenas explorar a oportunidade observada quando o valor de retorno esperado for maior que seu custo de oportunidade; outras características seriam ainda tolerância para ambigüidade, otimismo, alta eficácia, necessidade de atingir metas (BLOCK e WAGNER, 2006).

Para se ter uma idéia da preponderância do empreendedorismos de oportunidade e do de necessidade, dados revelados pelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), em fins de março de 2008, revelam que 61% dos empreendedores brasileiros o são por necessidade (LEITE, 2008).

### 1.2.3. Perfil do empreendedor

Christiano Becker, presidente da rede mineira de incubadoras (RMI), define que a personalidade de um empreendedor apresenta os traços de autoconfiança, otimismo, coragem, compulsão, persistência e extroversão. O empreendedor é ainda uma pessoa com alto poder de persuasão, que consegue inspirar outras pessoas, focada em resultados e que têm facilidade em reunir apoios e suportar novas iniciativas (BECKER, 2008).

Aidar (2007), Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000) e Veciana (2006) expõem as características comuns dos empreendedores. A seguir, especifica-se, através de um mix desses autores e seus trabalhos, quais são estes padrões:

Quadro 2- Características e Padrões dos Empreendedores

Característica	Descrição
<b>Sentem-se confortáveis em quebrar regras:</b>	A idéia de ser um empreendedor esta exatamente no fato de oferecer novos produtos ou serviços, de entrar em novos mercados, ou seja, de estar aberto a inovações e, portanto, sempre disposto de romper o status quo.
<b>Tolerância a ambigüidade e tomador de riscos</b>	Habilidade de aceitar e negociar sobre situações conflitantes e incertas. Propensão a tomar riscos a fim de se atingir as metas estabelecidas; no entanto, o empreendedor pode também não ser somente um tomador de risco, mas tornar-se “cego” a ele devido ao excessivo foco no objetivo final.
<b>Apresentam necessidade e satisfação em atingir metas</b>	Ainda que esta seja uma característica presente em muitas outras profissões, ela possui grande influência na decisão dos indivíduos em se tornar um empreendedor.
<b>Estão preparados para fazer inimigos poderosos</b>	Para romper o status quo e criar inovações, é necessária coragem de ir contra opiniões diversas. Outro ponto é que à medida que o negócio cresça, torna-se inevitável o confronto de interesses com grupos maiores
<b>Sabem tomar decisões e fazer acordos</b>	As decisões de um empreendedor resultam diretamente sobre o sucesso ou a falência do novo negócio, principalmente quando ainda está em estágio inicial e se trata de um pequeno negócio sem grandes recursos. Deste modo, o empreendedor deve estar apto a tomar decisões ágeis e efetivas, sem ter medo e sabendo negociar sempre que necessário.
<b>Apresentam senso de controle interno</b>	São indivíduos que acreditam que podem controlar largamente seu destino e o ambiente em que se encontram, ou seja, de que podem trilhar seus caminhos de acordo com sua vontade e empenho. Apresentam ainda um forte senso de insatisfação, o que se transforma em fonte para ações.
<b>Apresentam disposição para mudar a estratégia rapidamente</b>	Empreendedores devem estar aptos a reconhecer oportunidades de negócios e tendências, assim que devem estar dispostos a mudar rapidamente de rumo e reposicionar o negócio quando necessário.

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Aidar (2007), Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000) e Veciana (2005).

Já Hisrich, Peters e Shepherd (2005) definem o perfil de um empreendedor englobando todo o seu histórico de vida, abordando assim os aspectos: Entorno Familiar, Educação, Valores Pessoais, Idade e Experiências Profissionais. Deste modo, oferecem não apenas um perfil, mas experiências marcantes da vida de um potencial empreendedor. A seguir destacamos algumas de suas principais constatações em cada um dos campos:

- Entorno Familiar (HENNING e JARDIM, 1978):
  - Estudo realizado com 25 mulheres empreendedoras concluiu que 80% delas eram primogênitos ou filho-único. Isto nos é explicado pelo fato de que filhos primogênitos costumam receber maior atenção e, por conseguinte, desenvolvem uma maior autoconfiança.
  - Ter pais empreendedores também oferece um exemplo inspirador
  - Henning e Jardim concluem que a proximidade entre pais e filhos é significativa na definição do perfil de um indivíduo, dividindo valores que stressam a responsabilidade, autonomia e o cumprimento de objetivos. Observou-se uma maior proximidade e identificação no relacionamento entre filhas e pais do que entre filhas e mães.
- Educação:
  - Ainda que haja um conceito generalizado de que os empreendedores possuem educação formal abaixo da média de profissionais de carreira em grandes empresas, isto não se traduz de fato: 70% das empresarias possuíam estudos superiores.
- Valores pessoais:
  - O empreendedor apresenta valores pessoais diferentes do executivo. Estas divergências são baseadas em influências derivadas da natureza da sua própria empresa, vista como uma verdadeira instituição e de grande valor sentimental, oportunismo e individualidade. Outro valor importante para os empreendedores é a ética.
- Idade:

- A maioria dos empreendedores inicia sua carreira como empresário entre os 25 e os 45 anos. Outro ponto interessante é o grande número de negócios iniciados entre os cinquentênios (25, 30, 35, 40), indicando que estas datas exercem forte pressão psicológica para mudanças sobre potenciais empresários.
- Experiência Profissional:
  - Indivíduos que tiveram experiência profissional na mesma área em que posteriormente decidiram abrir suas empresas possuem maior probabilidade de êxito.

Segundo Veciana (2005), uma infância dura e um começo difícil são comumente encontrados nos relatos de muitos empreendedores. Temas tais como saída da pobreza, saída da insegurança, morte e morte repentina, e pais que se foram se repetem com certa frequência. Outra característica, ainda segundo Veciana, é que os empresários começaram a trabalhar a uma idade muito jovem, seja em um negócio familiar ou fora de casa, e geralmente trabalharam em diversos lugares diferentes.

Já Bygrave e Zacharakis (2004), apresentam 10 características que podem ser encontradas na maioria dos empreendedores, o que chamam de 10 Ds:



Quadro 3- 10 Ds

Dream	Acredita poder oferecer soluções completamente inovadoras em um ramo de negócios
Deciviness	Autoconfiante: quando identifica uma oportunidade age rápido e decididamente
Doers	Realizador. Uma vez decidido um curso de ação, ele o implementa o mais rápido possível.
Determination	Capaz de aceitar o erro como parte do aprendizado. Raramente desiste, mesmo diante de grandes obstáculos.
Dedication	Dedicado totalmente ao negócio e disposto a sacrificar vida pessoal e familiar. Trabalha ao esgotamento.
Devotion	Ama o que faz e este amor o ajuda a passar por tempos difíceis do negócio e a “vendê-lo” bem.
Details	Deve ser extremamente detalhista. Busca oportunidades em todos lugares.
Destiny	Prefere o desafio de empreender a certeza de um emprego. Troca a segurança de um emprego tradicional pela realização e independência.
Dollars	Ficar rico não é seu objetivo, vê o dinheiro como medida de sucesso.
Distribute	Distribuem a propriedade do negócio com funcionários chaves para o sucesso da empresa, sabem trabalhar em equipe e delegar tarefas.

Fonte: Adaptado pelo autor de Bygrave e Zacharakis (2004, p.16)

#### 1.2.4. A carreira de um Empreendedor: seus antecedentes

Os aspectos afetivos e cognitivos estão sempre muito presentes no contexto de vida de um empreendedor. Suas trajetórias são normalmente marcadas por situações inusitadas, que propiciam grande aprendizado e experiência ao indivíduo, um olhar para si mesmo e para o ambiente como forma de conquistar o objetivo traçado (NASSIF *et al*, 2004).

Bowen e Hisrich (1986) desenvolvem um modelo teórico em que sugerem o desenvolvimento da carreira de um empreendedor, suas etapas básicas. Este modelo é válido para entender a importância do histórico de vida de uma pessoa, suas experiências desde a infância até a atualidade, em construir ao longo do tempo um conjunto de características presentes no perfil de um potencial empreendedor. Este modelo retrata nove etapas da “carreira empreendedora”, divididas em três estágios temporais e três campos, como podemos ver na tabela abaixo:

Quadro 4- Desenvolvimento de uma Carreira Empreendedora

	<b>Infância</b>	<b>Juventude</b>	<b>Atualidade</b>
<b>Profissional</b>	Educação e experiência	Histórico de emprego	Atual situação profissional
<b>Pessoal</b>	Influências da infância em sua personalidade, valores e interesses	Histórico de desenvolvimento adulto	Atual situação pessoal
<b>Familiar/não profissional</b>	Entorno familiar na infância	Histórico familiar na vida adulta	Atual situação familiar

Fonte: Adaptado de Bowen e Hisrich (1986), p. 393-407.

Os traços observados na área Pessoal seriam os de: necessidade de superação própria, atenção em ter o controle da situação e de assumir riscos, ainda que o autor afirme que não se podem fazer grandes afirmações sobre traços comuns na experiência dos empreendedores.

Com relação à categoria Profissional, constata-se que a maioria dos empreendedores de sucesso teve uma carreira profissional na mesma área em que atuam suas empresas. Outros fatores são uma relação com a satisfação no emprego anterior, algum fator de deslocação (como demissão ou transferência) e existência de incubadoras;

Por fim, relacionado à Família, os empreendedores costumam provir de famílias onde os pais eram profissionais autônomos ou até mesmo empresários, deixando claro que a família, no papel do pai ou da mãe, tem um papel importante em estabelecer a carreira empreendedora como credível e real. Eles incentivam valores como responsabilidade e cumprimento de metas. Segundo artigo da revista *The Economist*, um estudo realizado pela *International Financial Corporation (IFC)*, associação relacionada ao *World Bank*, concluiu que 82% dos empreendedores em Brasil, Rússia e China provêm de famílias com pelo menos outro empreendedor que o antecederam.

Poucos estudantes acreditam que se tornarão empreendedores, e entre os que crêem, poucos irão realmente abrir sua empresa após a faculdade. Isto nos faz

concluir que não houve uma preocupação do empreendedor atual em se preparar educacionalmente para criar e gerir seu próprio negócio, o que, por conseguinte, nos leva a um indivíduo que teve que suprir estas necessidades de conhecimento por conta própria, demonstrando grande disciplina, decisão e força de vontade.

Já na Atualidade, o empresário difere das carreiras tradicionais por possuir uma paixão pela organização e a sacrificar a vida pessoal por ela, tornando-se a organização fonte de sua auto-estima. Caracterizam-se ainda por jornadas de trabalho mais longas, estilo de comando dominante e fortes aspirações.

Wilkens (1989), em seu livro *Mulher Empreendedora*, estuda a vida de um grupo de 70 empresárias norte-americanas e, conseqüentemente, destaca elementos comuns às vidas de todas elas. Seis fatores cruciais que influenciaram a visão de mundo destas pessoas são expostos:

1. Uma grande maioria gozava de uma posição especial na família. Metade delas era a primogênita. Algumas eram as únicas irmãs, determinadas a acompanhar seus irmãos; ainda outras vinham de famílias só de mulheres, onde se tornavam os “filhos” de seus pais. Deste modo, nestes papéis, as futuras empresárias tinham independência e responsabilidade incomuns.
2. Essas mulheres vieram de famílias basicamente estáveis que proporcionaram uma base econômica e psicologicamente segura com a qual elas puderam fazer experiências. Mesmo aquelas cujas famílias passaram por períodos difíceis, como morte, doença ou desemprego, não se lembram de ter se desesperado por causa de tais fatos. Em vez disso, seus pais lhes transmitiram um senso de segurança latente, elas não precisariam se sentir indefesas diante de forças além de seu controle.
3. Elas tinham famílias que estabeleceram diretrizes firmes, mas depois permitiram que suas filhas determinassem seus próprios objetivos e tomassem suas próprias decisões. A maioria das mulheres lembra-se de pais que encorajavam independência, responsabilidade e excelência. Três temas que vêm sempre à tona em suas histórias.

4. Quase todas elas tinham um modelo forte e positivo que afetou as opções de suas vidas. Para a maioria, esse modelo era a mãe, descrita várias vezes como “incrível”, “muito forte” e “a pessoa dominante na minha vida”. A figura da mãe é de uma pessoa forte que cuida da família financeira e emocionalmente, que superou a adversidade (marido incapaz/ausente) com independência, força e determinação. No entanto, esta mesma mãe era vista como uma pessoa que muitas vezes havia resignado a uma existência de frustração e insatisfação, dependendo seja de um chefe para permanecer empregada, seja de um marido para satisfazê-la. Para essas empreendedoras, abrir sua empresa foi a melhor forma de evitar este destino.
5. Em geral, essas mulheres se lembram de seus pais como figuras surpreendentemente distantes, ausentes e fracas, que dificilmente podiam ser comparadas em influência e força com as “incríveis” mães. As filhas foram separadas de seus pais por causa de morte ou divórcio, visualizando-os como passivos ou sentindo-se alheias a sua afeição. Esses pais, incapazes de se relacionar emocionalmente, buscavam demonstrar a rotina de seus trabalhos para as filhas, como forma de comunicação. No entanto, para uma minoria os pais eram figuras dominantes na família, e para estas ele tornou-se modelo poderoso. Ainda segundo Wilkens, os pais mais do que as mães encorajam comportamentos estereotipados de cada sexo, desencorajando o desenvolvimento de atividades físicas e intelectuais nas filhas, ele irá provavelmente criticar menos sua filha que o filho do qual espera mais. Neste ponto, a ausência dos pais acaba por ajudar no desenvolvimento empresarial das filhas.
6. Cerca de 75% das novas empresárias tinham um parente próximo que era empresário, profissional independente, fazendeiro ou empreiteiro. Muitas mulheres mencionaram que este exemplo familiar foi muito importante, mesmo quando este parente era um pai/avô distante. Em alguns casos, ter seu próprio negócio eventualmente proporcionou uma nova base de comunicação entre pai e filha. Muitas das mulheres viram familiares e conhecidos começarem sem nada e terminarem com uma empresa lucrativa, por seus próprios méritos. Embora úteis, estes modelos não são

imprescindíveis, pois confiança, independência e persistência, traços encontrados em todas as empresariais, podem ser adquiridos através de muitas outras experiências de vida. Nos anos 70, Candace Borlund estudou um grupo de alunos da Universidade do Texas com o intuito de identificar traços de personalidades empreendedoras. “Borlund descobriu que a variável mais importante para predizer se os alunos abririam ou não empreendimentos próprios era o fato de o pai também ter seu próprio negócio” (WILKENS, 1989, p55-68).

Quando criança estas mulheres não podiam influenciar os atos de seus pais e mães, mas como empresárias elas dirigem o rumo da empresa para o fim desejado. Portanto, ter seu próprio negócio fornece um meio de traçar o curso da própria vida e evitar um padrão nocivo vivido na juventude: o abandono ou desapontamento causado pelo homem/pai ou a dependência e a frustração exibidas pela mãe (WILKENS, 1989).

Casadas ou solteiras, as vidas dessas mulheres apresentavam planos futuros incertos; até que em algum ponto durante seus anos de trabalho, a empresária típica passou por um incidente fundamental, permitindo que ela reavaliasse a situação e então estabelecesse um rumo claro para sua vida (WILKENS, 1989).

Já durante os anos de trabalho, uma característica marcante é o envolvimento ativo e procura por crescimento profissional, aliados a um forte relacionamento com alguém que podia responder às suas perguntas e guiar o seu desenvolvimento, seja um professor, um chefe ou colega de trabalho. Uma vez tendo decidido mudar de carreira, todas elas passaram por um período de auto-avaliação, em que elas identificaram determinadas habilidades que poderiam ser transferidas para um ambiente empresarial. O ponto importante é que elas adquiriram confiança com o que já tinham realizado antes, reconhecendo certas forças com as quais poderiam construir o segundo estágio de suas vidas (WILKENS, 1989).

### 1.3 Escolha/Transição de Carreira

#### 1.3.1. O Indivíduo e as Organizações

A relação entre o indivíduo e a organização para a qual trabalha pode ser caracterizada como um contrato psicológico. Este contrato é uma promessa não-falada onde estão presentes o que a empresa oferece e o que o empregado oferece em retorno. Neste contrato se baseia a continuação do relacionamento empresa/empregado, o qual depende do grau no qual ambas as expectativas são respondidas, através, por exemplo, de compensações e contribuições por parte do empregado. Em um estudo realizado na AT&T em um determinado ano, concluiu-se que se o contrato psicológico não fosse cumprido por uma das partes, era muito provável que o empregado sairia da empresa no ano seguinte (BARUCH, 2004).

Fatores como compromisso entre empresa/empregado e níveis de motivação estão associados a desempenho e tendência de permanecer na mesma organização. No entanto, desde que o cometimento mútuo diminuiu, ou até mesmo deixou de existir, e a relação de confiança se deteriorou no mundo industrial, a relevância de uma estrutura empregatícia baseada na lealdade e compromisso perdeu sua importância (BARUCH, 2004). Esta característica estimula que as pessoas tenham maior enfoque em suas próprias carreiras pessoais, não se considerando dentro de um contexto organizacional: apresenta-se “o indivíduo como o ator principal da sua carreira, construtor da sua mobilidade externa, a partir da mobilidade interna” (LACOMBE, 2001, p. 43).

Quadro 5- Contrato Tradicional x Transformado

Aspecto	Tradicional	Transformado
<b>Ambiental</b>	Estabilidade	Dinamismo
<b>Escolha de carreira</b>	Uma vez, no começo	Em diferentes etapas
<b>Maior responsabilidade</b>	Com a empresa	Consigo mesmo
<b>Horizonte de carreira</b>	Longo, uma empresa	Curto, vários trabalhos
<b>Empresa oferece / empregado oferta</b>	Segurança de trabalho	Investimento em empregabilidade
<b>Critério de progresso</b>	Progresso de acordo com posição de trabalho	Progresso de acordo com resultados e conhecimento
<b>Sucesso significa</b>	Progresso hierárquico	Sentimento próprio de satisfação

Fonte: adaptado pelo autor de Baruch (2004), p. 67.

Macneil (1980) discute o papel do indivíduo na sociedade, o qual seria gerido pelo que ele chama de “contrato social”. No entanto podemos aplicar este conceito para organizações também. Este contrato se caracteriza em duas formas: pode ser *Relacional*, quando se baseia em pressupostos de um relacionamento de longo-termo, de confiança mútua (ou seja, segurança financeira e empregatícia); ou *Transacional*, baseado em um curto prazo de troca de benefícios e contribuições. Neste contexto, a carreira torna-se sem fronteiras (*boundaryless*) e deixa de ser função de uma relação de emprego, podendo ser desenvolvida em diversos cenários (LACOMBE, 2001).

Segundo Hall (2002), pode-se afirmar que atualmente caminhamos de um contrato de forma Relacional para um de forma Transacional. Também se observa uma mudança da carreira organizacional para uma carreira que ele chama de “*protean*”, baseada “no próprio direcionamento na aquisição de sucesso psicológico através do próprio trabalho do indivíduo” (HALL, 2002, p. 23). Sobre este novo contrato a carreira é dirigida pelo próprio indivíduo, podendo ser mudada e remodelada constantemente. Esta difere fortemente do antigo modelo de contrato, em que a decisão de carreira era um evento único, normalmente ocorrido na juventude, e que então os anos sucessivos eram baseados a seguir a decisão tomada anteriormente. Esta nova forma de contrato defendida por Hall é sumarizada na tabela a seguir:

#### Quadro 6- O Novo Contrato de Carreira

- 
- 1- A carreira é gerida pelo indivíduo e não pela organização
  - 2- A carreira é uma série de experiências, aprendizagens, transições e identidade de mudanças – o que conta é a “idade profissional” e não a cronológica.
  - 3- Desenvolvimento é
    - a. Contínuo aprendido
    - b. Auto-dirigido
    - c. Relacional
    - d. Encontrado em trabalhos desafiantes
  - 4- Desenvolvimento não é
    - a. Treinamento formal
    - b. Mobilidade vertical de carreira
  - 5- Ingredientes para sucesso mudaram
    - a. De know-how para learn-how
    - b. De segurança de emprego para empregabilidade
    - c. De carreiras organizacionais para “*protean careers*”

---

Fonte: adaptado pelo autor de Hall (2005), p. 24

### 1.3.2. Escolha e Transição de Carreira

Existem três noções conceituais que devem estar sempre presentes na interpretação e análise de carreira: (a) ela deve ser vista de uma perspectiva interna e outra externa, referindo-se respectivamente a primeira a apreensão e avaliação do indivíduo sobre a sua própria carreira e a segunda a aspectos delimitadores de indicadores de carreira, tais como atribuição de tarefas e nível hierárquico; (b) carreiras devem ser vistas dentro de uma perspectiva histórica de toda a vida do indivíduo; e (c) uma opção e progressão de carreira são resultado da interação de uma série de elementos; deste modo, teorias baseadas em modelos e relações entre muitas variáveis podem ser consideradas mais apropriadas na explicação da opção de carreiras que modelos deterministas de causa-efeito (VAN MAANEN, 1977). Estes elementos (c) a que se refere Van Maanen, os quais influenciam e oferecem parâmetros para a carreira, podem ser definidos como (i) os valores dominantes do sistema cultural, (ii) a estrutura social vigente, (iii) a estrutura econômica e (iv) o sistema político (CHANLAT, 1995).

Super (1972) desenvolve uma teoria de desenvolvimento de carreira que se baseia em um aprendizado através da experiência vivida, ou seja, do que ele chama de seqüências de “*exploratory behaviour*”. Este tópico é desenvolvido no presente trabalho mais adiante, na seção *Desenvolvimento de Carreira*. Van Maanen (1977), citando Super, afirma que o indivíduo escolhe caminhos baseados nas suas características pessoais. Estas escolhas o levam a determinadas experiências, as quais por sua vez levam a experiências seguintes, que serão frutos das anteriores e assim por diante. Dado esta tendência a uma carreira linear e estável, uma mudança de caminho de carreira pode ocorrer somente em três ocasiões:

- O indivíduo pode equivocar-se em sua escolha de adequar as experiências sociais: por exemplo, um indivíduo pode tornar-se um engenheiro, pois



sempre lhe foi dito que a profissão era glamorosa, ainda que ele não goste no presente momento de matemática ou ciência.

- A experiência social pode não recompensar a escolha e habilidades do indivíduo que o trouxeram a este caminho: por exemplo, em certo ponto alguns engenheiros podem obter promoção apenas se entram para uma posição administrativa. A falta de sucesso e avanço profissional são uma das principais causas de crises de meia carreira.
- O indivíduo, como resultado de sua maturação e desenvolvimento de personalidade, pode achar que seu estilo pessoal e disposições mudaram, colocando-se em conflito com o processo de acentuação social escolhido anteriormente. Por exemplo, um estudante de engenharia pode descobrir um mundo novo e excitante na psicologia.

Edgar Schein (1978 e 1990) defende que o indivíduo deve pensar sobre como seus valores relacionam com a sua carreira escolhida, ao que ele chama de “âncoras de carreira”:

Sua âncora de carreira é uma combinação de áreas de competência percebidas, motivos, e valores que você não iria abrir mão; representa o seu próprio eu. Sem o conhecimento de sua âncora, incentivos externos podem tentá-lo em situações ou trabalhos que subsequente não são satisfatórios porque você sente que – isto não é para mim – (SCHEIN, 1990, p.2).

Estas âncoras de carreira são reconhecidas investigando-se sistematicamente as atividades passadas do indivíduo e suas futuras aspirações. Deste modo serão reconhecidas qualidades e características que provavelmente nem mesmo o próprio investigado havia pensado antes.

Esta investigação sistemática proposta por Edgar consiste em uma série de perguntas que seriam realizadas através de uma entrevista dirigida por uma segunda pessoa. De acordo com as respostas, o indivíduo seria classificado em um dos oito grupos de âncoras de carreira, explicados a seguir. Vale lembrar que uma pessoa pode apresentar afinações com mais de uma âncora, no entanto, há sempre uma que apresenta tamanha importância que ela não poderia seguir uma carreira

profissional fora desta âncora, pois seria sempre “empurrada” para voltar a essa “origem”.

Quadro 7- Âncoras de Carreira

Âncora	Descrição
<b>Técnica/Funcional</b>	Trata-se daqueles que apresentam motivação exercendo uma atividade específica, ou seja, fazendo uso de sua expertise. É natural que no início da carreira todos comecem com certo grau de especialização, no entanto nem todos têm motivação para permanecer nela por toda carreira. O indivíduo apresenta satisfação se ele se sente desafiado pelo trabalho que realiza, se ele sente que o trabalho está testando suas habilidades. Pode não trabalhar bem em uma função mais alta de gerência, pela maior abrangência do trabalho. Poucas empresas desenvolveram planos de ascensão de carreira condizentes com a realidade e motivações destes profissionais.
<b>Administrativa Geral</b>	Estes indivíduos se identificam com trabalhos que cuidam da administração de toda a empresa, ou seja, altos rankings, onde serão responsáveis por decisões estratégicas da empresa. Eles necessitarão de competência analítica, interpessoal e emocional para atingir este objetivo. Estas pessoas se medem através do nível salarial que recebem e de cargos.
<b>Autônomo/Independente</b>	Outros percebem que não conseguirão se restringir a horários de trabalho, procedimentos, código de vestimenta e regras de outras pessoas. Se tiverem que escolher entre um emprego com autonomia ou outro emprego muito melhor, mas com menos liberdades, eles optarão pelo primeiro. Estas pessoas tendem, em longo prazo, a tornarem-se profissionais autônomos, como consultores ou professores ou áreas em que esta autonomia é mais possível mesmo dentro de uma organização formal, como: Pesquisa e Desenvolvimento, vendedor de campo, processamento de dados, pesquisa de mercado, análise financeira ou gerenciamento de unidades em uma localização longínqua.
<b>Segurança/Estabilidade</b>	Certas pessoas organizam suas carreiras de modo que os eventos futuros sejam previsíveis, de modo que se sintam seguros. Deste modo, privilegiam organizações como setor público, onde as diretrizes são estáticas e há menores pressões de mudanças.
<b>Criatividade Empreendedora</b>	Alguns indivíduos apresentam motivação por criar novos negócios, novos produtos e serviços, remodelar processos, os quais sobreviverão economicamente ao longo do tempo; deste modo, eles medem o sucesso através do retorno financeiro. Estas pessoas não devem ser confundidas apenas com algumas profissões como publicitários ou inventores.
<b>Senso de Servir, Dedicção a uma Causa</b>	Estes indivíduos escolhem suas profissões não pela tarefa em si ou pelas habilidades necessárias para gerirem, mas por valores pessoais, por dedicação a uma causa. Normalmente profissionais como professores, médicos e assistentes sociais apresentam esta âncora.
<b>Desafio Puro</b>	Trata-se daqueles que definem sucesso como passar por obstáculos e resolver difíceis problemas. Procuram sempre empregos que possam oferecer novos e mais difíceis desafios, ainda que a área não importe realmente. São extremamente competitivos.
<b>Estilo de Vida</b>	São indivíduos que defendem a idéia de que a carreira profissional deve ser compatível e balanceada com a vida pessoal. Portanto, buscam flexibilidade acima de tudo.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Shein (1990)

Com relação a Âncora Criatividade Empreendedora, trata-se de pessoas que normalmente apresentam esta âncora já em tempos recentes, como, por exemplo, através de algum pequeno empreendimento ainda no colégio, ao perceberem que possuem alta motivação de mostrar aos outros do que são capazes de fazer. Elas também tendem a tornar-se entediadas facilmente, devido ao desejo de criar, e apresentam a propriedade como objetivo mais importante. Deste modo, a menos que a empresa ofereça controle majoritário da empresa ou patente de produtos, este perfil de indivíduo não permanecerá por muito tempo na empresa.

É importante distinguirmos entre esta âncora e a de Autônomo/Independente. Muitas pessoas podem querer um negócio próprio, pois querem ser o próprio patrão, no entanto o que diferencia o empreendedor é a motivação de provar que é capaz de criar um negócio novo, o que muitas vezes acaba por sacrificar a autonomia e a liberdade do indivíduo.

A análise das âncoras de Carreira é importante para o presente trabalho, pois identifica se os entrevistados realmente apresentam/apresentavam uma tendência de carreira para a área empreendedora. Em se tratando de profissionais provenientes de área técnica, busca-se também verificar se apresentam/apresentavam outra âncora e foram, portanto, compelidos para este caminho profissional, pois suas expectativas dentro da organização não foram atendidas, devido a um rompimento do chamado Contrato Social entre Empresa x Funcionário.

Outro modelo de escolha de carreira foi criado pelo psicólogo John Holland, chamado de RIASEC. A base do modelo de Holland é que as pessoas buscam por ambientes de acordo com seu perfil de personalidade vocacional e que o comportamento é determinado pela interação entre personalidade e ambiente (BARUCH, 2004; FRUYT e MERVIELDE, 1999). Trata-se de um modelo pessoa-ambiente, em que se presume que interesses são como entidades que podem ser justamente analisadas, mensuradas e correspondidas com o ambiente (TRACEY e SODANO, 2008). São determinados seis grupos similares de personalidade x ocupação, como se pode ver na tabela abaixo:

Quadro 8- Encontro de Personalidade – Ocupação

<b>Tipo</b>	<b>Personalidade</b>	<b>Ocupação</b>
<b>Realístico</b>	Tímido, estável, prático, ativo e agressivo, busca o concreto ao abstrato	Mecânico, Fazendeiro, Trabalhador de produção
<b>Investigativo/Intelectual</b>	Analítico, independente, busca o conhecimento: prefere mais pensar do que agir	Biologista, economista, matemático
<b>Social</b>	Sociável, cooperativo, liga-se pelos sentimentos	Professor, conselheiro, assistente social
<b>Convencional</b>	Prático, eficiente, busca atividades organizadas	Contador, administrador, bancário
<b>Empreendedor</b>	Ambicioso, energético	Advogado, vendedor
<b>Artístico</b>	Imaginativo, expressão de sentimentos	Pintor, escritor, músico

Fonte: adaptado pelo autor de Baruch (2004), pag. 88 e Super (1972), pág. 126.

Estes traços identificados por Holland, e as Âncoras de Carreira de Shein, podem ser vistos tanto como estáveis ao longo do tempo, como também podem se modificar no indivíduo de acordo com suas interações com o ambiente e desenvolvimento ao longo do tempo (TRACEY e SODANO, 2008).

Uma vez entendido quais são os parâmetros que influenciam as decisões de carreira, podemos abordar o que Hall (2002) identifica como “Decision Making”. Segundo Hall, há duas grandes decisões que o indivíduo deve tomar:

- A. Escolha da área de trabalho.
- B. Escolha do tipo de organização em que quer trabalhar nesta área.

Com relação à área de trabalho, a escolha da carreira pode ser vista como uma vocação da pessoa. Estudo realizado por Maslow (1967), quando pessoas eram perguntadas sobre o que seriam se não estivessem em suas respectivas carreiras, havia enorme hesitação e muitas respondiam: “não seria eu, seria outra pessoa”, demonstrando a forte identificação que há entre carreira e a identidade e interesses do indivíduo, ou seja, representando o próprio ser. Hall (2002) defende que há quatro características gerais que determinam a opção de uma pessoa por uma carreira:

1. Interesses
2. Identidade pessoal e estágio da vida
3. Personalidade (valores, orientação pessoal, temperamento, jeito de ser: emocional/racional/organizado etc.)
4. *Background Social* (status socioeconômico)

Por Interesses entende-se a resposta do indivíduo em relação a “gostar” de uma atividade proposta, ou de apresentar aversão a ela. Identidade pessoal está relacionado à maneira como o próprio indivíduo se define; e Estágio da Vida representa que cada pessoa sente emoções diversas em cada fase de sua vida, as quais irão nortear diferentes tipos de escolha ao longo do tempo (este tópico será abordado detalhadamente na seção Desenvolvimento de Carreira). Hall defende que estes estágios são de enorme influência sobre a decisão de opção de carreira e também de sua transição para o indivíduo. Personalidade se refere aos valores, orientação pessoal, temperamento, jeito de ser (emocional/racional/organizado etc). Por fim, *Background Social* compreende influências derivas do status socioeconômico do indivíduo.

Estas quatro características também são corroboradas por Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000). Ainda que os autores utilizem nomes diferentes, os conceitos são bem similares. Afirmam que existem seis pontos de vista sobre a escolha de profissão:

Quadro 9- Perspectivas de Escolha de Profissão

Perspectiva	Descrição
<b>Escolha de Carreiras como “<i>matching process</i>” (similar a Interesses de Hall)</b>	O indivíduo consciente ou inconscientemente escolhe uma carreira que enquadra com seu padrão único de talentos, motivações e necessidades. Portanto, nesta visão, é esperada que a pessoa identifique suas habilidades, necessidades e valores, selecione objetivos de carreira e então escolha aquela mais adequada com estes objetivos traçados
<b>Escolha como um processo de desenvolvimento (semelhante a Estágio da Vida)</b>	Esta visão aponta que o indivíduo não toma a decisão de carreira em apenas um determinado ponto de sua vida, mas sim um processo desenvolvido ao longo do tempo, pois se leva tempo para que experiência e talentos emerjam. Este entraria no padrão de desenvolvimento de carreiras, descrito no capítulo de “Desenvolvimento de Carreiras”.
<b>Escolha como um “<i>decision-making process</i>” (semelhante à Personalidade)</b>	Neste modelo, o indivíduo toma sua decisão baseado em uma série de prós e contras que a profissão lhe oferece, baseado em seus valores e na sua percepção sobre a carreira no desenvolver de sua vida. Deste modo, faz-se uma opção de acordo com uma expectativa, a qual é baseada em racional e orientada por objetivos.
<b>Escolha como função de influências culturais e sociais (<i>Background Social</i>)</b>	As opções que fazemos são resultado do ambiente em que estamos inseridos. Deste modo há a crença de que elementos além do controle do indivíduo exercem maior controle sobre suas decisões. As influências de ambientes do passado seriam classe social, renda, lugar de residência e origem de família; já as do presente incluem o clima econômico, político e cultural em que a pessoa vive.
<b>Escolha das mulheres</b>	Elas seguem padrões diferentes dos homens já que sua realidade também difere, como maior foco no balanço família-trabalho, maior restrição na escolha de profissões e, no passado, escolha por profissões de menor nível, menor autoconfiança.
<b>Escolha das minorias</b>	Minorias enfrentam maior preconceito e dificuldade para desenvolver sua carreira de modo tradicional, ou seja, em organizações hierárquicas. Não se devem assumir as mesmas premissas de opção de carreira que são baseadas no “livre-mercado” do homem branco.

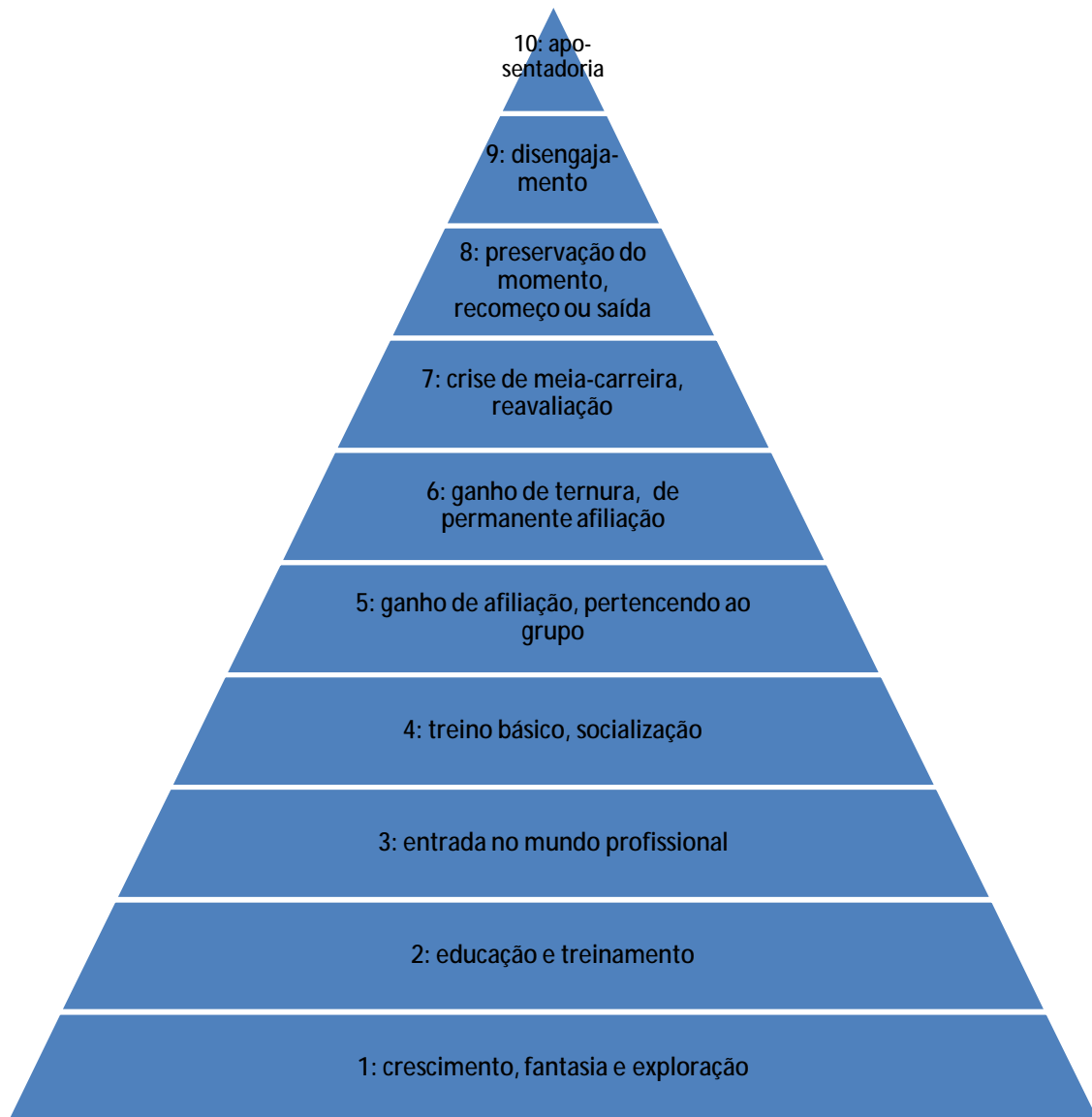
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000).

A diferença entre Hall versus Greenhaus, Callanan e Godshalk esta em que o primeiro autor afirma categoricamente que há uma forte inter-relação entre as quatro características que determinam a opção de carreira, enquanto que no segundo não está claro as inter-relações existentes entre os seus seis pontos. No entanto, pode-se presumir que tais inter-relações seriam impossíveis de não acontecerem, e que o seu nível de intensidade possa variar.

### 1.3.3. Desenvolvimento de Carreira

Segundo Jones (1996), a carreira pode ser desenvolvida em quatro estágios evolutivos. A importância de identificá-los é de reconhecer em quais destas etapas da vida do indivíduo ele teria maiores propensões a mudar de carreira e as diferentes condições próprias de cada estágio que o levam a esta decisão. Ainda que estes quatro estágios sirvam como base para uma introdução ao tema, observa-se que eles abordam de uma maneira muito simplista a fase inicial cronológica do indivíduo, deixando difícil a identificação de momentos críticos à transição de carreira.

Já Schein (1990; 1978) desenvolve também um modelo de estágios da carreira de um indivíduo. No entanto ele o divide mais detalhadamente, abordando desde a infância do indivíduo até sua aposentadoria, como se pode observar na figura a seguir:



Fonte: Adaptado pelo autor de Schein (1990, p.11)

Figura 1- Estágio de uma Carreira Profissional

Estágios 1 e 2 são os momentos em que o indivíduo explora o leque de opções profissionais disponíveis e adquire conhecimento e pré-requisitos de acordo com o caminho profissional escolhido. Esta opção culmina no estágio 3 com a entrada no mundo de trabalho e as primeiras experiências e choques. Estágio 4 engloba os treinamentos relacionados a organização, necessidades específicas e o sentimento do indivíduo de fazer parte de um grupo (socialização). Estágio 5 é quando há o reconhecimento do profissional como um membro capaz e independente dentro da organização, o que se consolida no estágio 6 com o



reconhecimento de uma carreira longa e duradoura naquele mesmo ambiente. No estágio 7 ocorre uma reavaliação por parte do profissional de suas escolhas iniciais. Este passo ocorre em um momento em que sua carreira já se encontra estabilizada. Estágio 8 é a decisão relacionada ao estágio 7, ou seja, quais os próximos passos que o indivíduo quer prosseguir em sua carreira, de acordo com as questões levantadas no estágio anterior. No estágio 9 ocorre uma desaceleração natural da carreira, o que pode ser contraposto em alguns casos por negação por parte do indivíduo e, finalmente, no estágio 10, ocorre a aposentadoria.

O que se observa pela estrutura de desenvolvimento de carreira traçada por Edgar Schein é que há uma grande predisposição do indivíduo começar sua carreira empreendedora em um de dois estágios:

- Ou no estágio 3 (entrada no mundo profissional), quando o indivíduo já se identificou anteriormente com este caminho profissional e inclusive começou os preparativos e treinamento para o mesmo;
- Ou no estágio 7 e 8 (reavaliação, recomeço ou permanência), quando, em um momento em que sua carreira encontra-se consolidada na organização, o indivíduo começa a fazer perguntas como “será que entrei na carreira correta?”, “deveria continuar ou mudar?”, “o que eu consegui até agora?” e “será que estes sacrifícios valeram a pena?”.

Segundo Schein (1978), durante a carreira média, os quais podemos considerar como os estágios 7 e 8, muitos indivíduos afirmam que se sentem deprimidos, desanimados, sem energia e sem motivação. Muitos podem apresentar euforias dirigidas a hobbies ou a novas aventuras sexuais. Ao mesmo tempo, a carreira perde seu estímulo de antes e os filhos, agora adolescentes, começam a causar maiores problemas familiares. Estes problemas são basicamente derivados: (a) do reconhecimento emocional que ocorre em esta fase da própria mortalidade e de que o tempo é finito; (b) ansiedade ao se dar conta das limitações de oportunidades devido à idade; (c) perturbações no relacionamento com os filhos e com o conjugue (devido à adolescência dos primeiros); (d) reavivamento dos impulsos da adolescência e ressurgimento de conflitos.

Donald Super foi o pioneiro em entender o comportamento vocacional através de uma perspectiva do desenvolvimento humano. Nesta proposta, as escolhas vocacionais deixam de ser como as escolhas de uma profissão, realizada através da simples comparação entre características pessoais e profissionais, em um determinado momento, e passam a ser entendidas como um processo que ocorre durante todo o ciclo de vida e em vários contextos sociais. A escolha da profissão passa a ser vista como algo dinâmico, produto de uma série de pequenas decisões (OLIVEIRA, GUIMARÃES e COLETA, 2006).

Super (1972) também reconhece os estágios de uma carreira. No entanto, podemos notar similaridades de conceito entre os autores sobre o tema. Super a identifica com cinco etapas: Infância, Adolescência, Idade Adulta, Maturidade e Velhice.

Quadro 10- Estágios da Vida Vocacional

Estágio	Descrição
<b>Crescimento</b> (0-14 anos)	Nesta fase o auto-conceito se desenvolve através da identificação com figuras-chaves da vida escolar e familiar. Sub-estágios: IMAGINAÇÃO (4-10), predomina necessidade; INTERESSES (11-12), imitação determina as atividades; CAPACIDADE (13-14), aptidões ganham mais peso e começam exigências para o trabalho (treinamento)
<b>Exploração</b> (15-24)	Auto-análise, representação de papéis e exploração ocupacional na escola, nas atividades de fazer e no trabalho. Sub-estágios: TENTATIVA (15-17), tentativas de escolhas são feitas e desenvolvidas na imaginação, em cursos, discussões etc.; TRANSIÇÃO (18-21), acentuam-se as considerações a medida em que se entra no treinamento e no mercado de trabalho; EXPERIÊNCIA (22-24), com campo de interesse definido, experiência na área.
<b>Estabelecimento</b> (25-44)	Encontrada uma área compatível, há esforços para permanecer nela. Podem ocorrer tentativas de mudança no início como forma de adaptação. Sub-estágios: EXPERIÊNCIA (25-30), o campo de trabalho escolhido pode tornar-se insatisfatório e mudanças podem ocorrer; ESTABILIZAÇÃO (31-44), carreira se define mais claramente e esforços concentrados na área, anos de maior criatividade.
<b>Permanência</b> (45-64)	Continua-se com os planos estabelecidos. Sustentar o seu lugar.
<b>Declínio</b> (65 em diante)	Forças físicas e mentais declinam, até a atividade cessar. Sub-estágios: ENFRAQUECIMENTO (65-70) e APOSENTADORIA (71 em diante).

Fonte: Adaptado pelo autor de Super (1972), pág. 160-161.

Sobre estes estágios Super afirma:

O progresso através desses estágios não ocorre de uma maneira linear, uniforme. Ao contrário, algumas pessoas são mal sucedidas nas escolhas ocupacionais. Algumas que se tornaram estáveis são deslocadas pelas transformações internas ou externas. Outras nunca se estabilizaram numa ocupação adulta normal: suas carreiras são instáveis e implicam em muitas tentativas (SUPER, 1972, p. 166).

Há um grande volume na literatura acadêmica de modelos de desenvolvimento de carreira e seus estágios. No entanto, a sua descrição acaba muitas vezes por ser redundante comparado com os modelos aqui já apresentados. O que fica claro é que há uma preocupação em observar o indivíduo em toda sua história de vida, considerando vida profissional, familiar e preocupações de desenvolvimento pessoal de formas inter-relacionadas (GREENHAUS, CALLANAN E GODSHALK, 2000).

No entanto, Baruch elabora um modelo de estágios de carreira em que consolida os diversos existentes. A vantagem deste modelo é que não há delimitação de idade entre os estágios, fornecendo a flexibilidade necessária para o fenômeno atual de transição de carreiras sobre a ótica de um contrato moderno de trabalho, proteano, como defendido por Hall (QUISHIDA, 2007).

Quadro 11- Modelo Integrado de Estágios de Carreira

<b>Estágios de Carreira</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fundamentação</b>	As sementes da infância e adolescência podem ajudar a plantar as sementes das aspirações de carreira.
<b>Entrada</b>	Freqüentemente acontece a profissionalização. Pode ocorrer via estágio, treinamento na própria função, por meio de curso de ensino superior. Inclusive para os indivíduos mais qualificados, esta etapa geralmente favorece o estabelecimento profissional.
<b>Avanço</b>	Desenvolvimento profissional e hierárquico na organização ou expansão do próprio negócio. Estágio caracterizado por contínuo avanço ou atingimento de um platô. De acordo com o ambiente de carreira atual, este estágio é associado a várias mudanças de empregador.
<b>Reavaliação</b>	Ao invés de se buscar a realização, neste estágio ocorre o repensar sobre o trabalho/papel/carreira. Pode ter origem em forças internas, como sentimentos e necessidades (crise pessoal, aborrecimento por falta de desafios), ou forças externas (trabalho repetitivo, demissão, obsolescência da profissão).
<b>Reforço ou Nova Entrada</b>	Como consequência do estágio anterior, ocorre a decisão de permanecer na carreira ou mudar de direção, retornando para o estágio Entrada.
<b>Declínio</b>	A maioria dos indivíduos começa a visualizar o fim das atividades profissionais, que pode ocorrer imediatamente ou nos próximos anos.
<b>Aposentadoria</b>	Retirada do mercado de trabalho.

Fonte: adaptado de Baruch (2004, p.54).

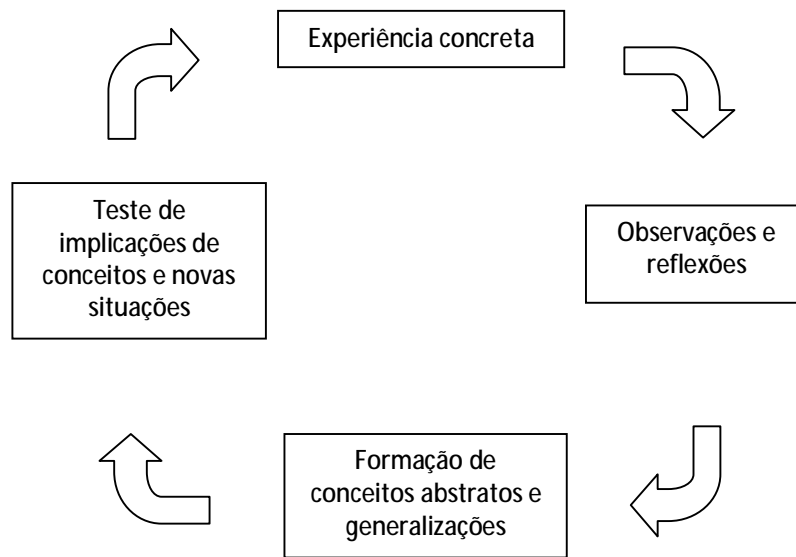
Super (1963) defende que os indivíduos apresentam o que ele chama de “exploratory behaviour”, que é o ato do indivíduo buscar por informações ao seu redor, explorar o desconhecido, quando confrontados com incertezas, perplexidades, ambigüidades, “gaps” de informações, conflito de conceitos etc. Alguns exemplos de fatos que fazem com que uma pessoa tenha um comportamento exploratório são: Experimento (com o papel sexual de adultos), Investigação (de carreiras), Busca por (uma saída apropriada para suas habilidades), Testando (uma atividade para ver se gosta ou criatividade ou masculinidade), Orientando-se (em uma situação não familiar ou pouco conhecida). Este comportamento exploratório por sua vez poderá trazer como resultado um aumento do conhecimento do indivíduo de si mesmo, inclusive com mudanças em seus interesses, valores e metas, decisão por novos rumos, ver significados em coisas que antes não representavam tanto, melhor base para tomar novas decisões e maior confiança para atingir seus objetivos.

Super defende que através de um “comportamento exploratório” o indivíduo vai aumentando seu conhecimento sobre si mesmo, moldando sua concepção de si próprio (“self-concept”).

Van Manneen (1977), citando Super, afirma que a estabilidade e mudança de carreira são vistos como resultado da interação entre dinâmicas da personalidade interna e forças sociais externas. Deste modo, a dinâmica prevalente desenvolvida ao longo do tempo é aquela que melhor enquadra as características pessoais com as demandas do ambiente. Este enquadramento ocorre em duas formas distintas:

- O ambiente tende a mudar as características pessoais a fim de que se enquadrem nos primeiros.
- Indivíduos tendem a selecionar e moldar eles mesmos em ambientes que são consistentes com suas características pessoais.

Portanto a carreira tende a se desenvolver acentuando características pessoais e habilidades, cujo desenvolvimento é produto de interações entre escolhas e experiências de socialização. Estas experiências de socialização se enquadram dentro destas disposições anteriores, reforçando-as e criando caminho para novas experiências na mesma área, de acordo com as experiências anteriores. Deste modo, a tipificação de desenvolvimento de carreira é aquela de uma ladeira gradual de experiências similares, nas quais o indivíduo “escala” em direção ao atendimento de metas.



Fonte: Adaptado pelo autor de Van Maanen (1977), p.68.

Figura 2- Modelo de Experiência de Aprendizado

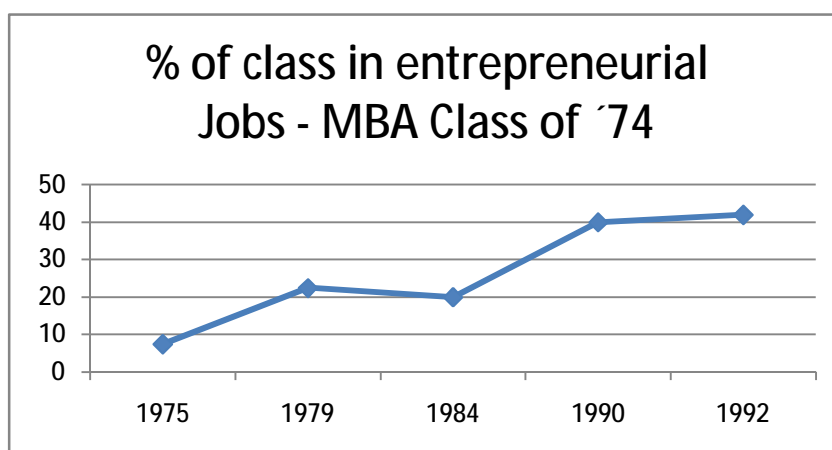
Não há, portanto, um planejamento sistemático por parte do indivíduo sobre o desenvolvimento de sua carreira. Esta, sendo na verdade fruto de experiências, será moldada com o passar do tempo, de acordo com a formação em cadeia de conceitos abstratos e generalizações. Sobre o planejamento de vida e de carreira, Ferreira (2008) acrescenta que poucos, ao serem consultados em momento posterior de suas vidas, fazem menção ao objetivo efetivamente traçado anteriormente:

A vertiginosa aceleração do tempo e incerteza quanto ao futuro vivenciadas pelas pessoas na atualidade dificultam o processo de construção de um planejamento de vida e carreira, pois minam sua capacidade de planejamento e projeção (FERREIRA, 2008, p.54).

## 1.4 Transição de carreira e empreendedorismo

Em um estudo realizado por Kotter (1995) com estudantes do curso de MBA da Harvard Business School no ano de 1974, no qual se estudou suas carreiras desde a graduação até o ano de 1993, constatou-se uma nova e interessante tendência: uma enorme redução, ano a ano, no número de graduandos em posições de “top management” em grandes corporações. Em 1975 apenas 30% dos graduandos da classe de 74 entraram em posições em pequenas empresas. Em 1992, cerca de 65% daqueles mesmos alunos estavam trabalhando para pequenas empresas, representando um enorme índice de transição de carreira.

Das 45 matérias oferecidas por Harvard, apenas duas eram relacionadas a pequenas empresas e empreendedorismo, as quais eram matérias vistas de pouco prestígio pelos profissionais acadêmicos. Este fato torna o gráfico a seguir ainda mais interessante, demonstrando o grande aumento de alunos que optaram por carreiras empreendedoras ao longo dos anos, totalizando mais de 40% dos ex-alunos em 1992.



Fonte: adaptado de Kotter (1995), p. 31

Figura 3- Distribuição de Empregos, classe MBA 1974

Kotter conclui que (a) os profissionais não se devem depender de convenções, pois esta é uma época de rápidas mudanças, em que o não convencional sempre ganha; (b) é uma época também de tanto grandes e novas oportunidades como de difíceis desafios; (c) flexibilidade e rapidez estão ganhando em um mundo competitivo como o atual, e pequenas empresas se adaptam melhor a esta realidade; (d) e por fim, deve-se buscar “ajudar” as grandes e burocráticas empresas, pois conforme elas se adaptam aos novos tempos, oportunidades surgirão para consultores e outros provedores de serviços. Todos estes pontos, esta nova realidade, acabam por incentivar o desenvolvimento de novos negócios, e, portanto, a carreira empreendedora (KOTTER, 1995).

Milhões de novas empresas são criadas todos os anos em todo o mundo, o que, junto com esta constatação de Kotter, nos leva a pensar sobre quais são os fatores que influenciam em esta decisão de transição de carreira para o empreendedorismo.

Baruch (2004) levanta algumas perguntas que devem ser consideradas ao se debater este argumento:

- Em que extensão as pessoas se prepararam para seus futuros de carreira?
- O que motiva a pessoa a escolher determinada carreira?
- Em que extensão a experiência e background individual influenciam nas decisões?
- Como e por que diferentes decisões são feitas em diferentes estágios da vida?

Segundo Hisrich (2005), ainda que alguns negócios surjam de circunstâncias concretas (desejo de abrir seu próprio negócio e conseqüente busca sistemática por oportunidades), muitos empreendedores simplesmente se ajustam ao processo de decisão de se tornar um empreendedor. Este processo é caracterizado por uma mudança no estilo de vida atual, levando o indivíduo à criação de um novo negócio.



Quadro 12- Processo de Decisão de se tornar Empreendedor

Troca de estilo de vida atual	Criação de uma nova empresa
<p>Ambiente de trabalho</p> <p>Perturbações</p>	<p>Fatores com influência sobre o desejo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Cultura</li> <li>2- Subcultura</li> <li>3- Família</li> <li>4- Professores</li> <li>5- Companheiros</li> </ol> <p>Fatores que influenciam a viabilidade:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Governo</li> <li>2- Antecedentes</li> <li>3- Marketing</li> <li>4- Financiamento</li> <li>5- Modelos pessoais</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Hisrich (1986), p. 90.

### **Troca de Estilo de Vida:**

É uma decisão difícil a de começar um negócio próprio, pois se trata de trocar toda uma carreira profissional, que muitas vezes já pode estar consolidada, e de mudar todo um estilo de vida por outro. Deste modo, para que esta decisão se leve a cabo, se faz necessário um fator externo, ou seja, algo relacionado ao próprio ambiente de trabalho da pessoa e/ou uma perturbação em seu ambiente.

Empreendedores apresentam uma característica forte de responder rapidamente às mudanças no ambiente. No entanto, nas organizações a intrincada burocracia junto à aversão ao risco dos dirigentes da empresa normalmente não permite o pleno emprego das características comportamentais de um potencial empreendedor, tampouco se recompensa decisões rápidas e inovadoras (GREENHAUS, CALLANAN E GODSHALK, 2000). Outro ponto é a grande propensão de empreendedores em conciliar a vida pessoal e profissional (MELLO, LEÃO e PAIVA, 2006), enquanto que as organizações costumam desequilibrar fortemente esta relação a favor do profissional.

Neste ponto, Hall defende que, em relação ao passado, observa-se atualmente uma diminuição na estabilidade de emprego e em contrapartida um aumento da mobilidade de carreira: “um currículo com trocas de emprego cada dois ou três anos era algo que requeria explicações ao invés de ser um sinal de energia e desejo por contínuos desafios e aprendizado” (HALL 2002, p. 23). Este novo ambiente da carreira profissional estimula que mais indivíduos optem por caminhos alternativos frente a impactos do ambiente, como por uma carreira empreendedora.

Sobre o ambiente profissional, há campos que são mais propícios. Por exemplo, Pesquisa e Desenvolvimento (R&D) e Marketing, em que se trata de trabalhadores em contato constante com novas idéias de produtos e de processos, cujas idéias uma vez não sejam aceitas pela empresa, podem influir na decisão de sair do emprego e começar sua própria empresa.

Ainda segundo Hisrich, o outro ponto relacionado à dinâmica de “troca de estilo de vida” é o de perturbação da situação atual, o qual pode ser um indivíduo que criou um negócio por ter tempo livre devido à aposentadoria, ou porque foi despedido ou ainda porque foi obrigado a mudar-se: “Provavelmente não há uma força mais potente que a perturbação da situação pessoal para mobilizar a vontade de uma pessoa” (HISRICH, 2005, p. 9). Um exemplo interessante para o presente trabalho é o de que o fim dos estudos acadêmicos é um forte fator de perturbação: um trabalhador que não receba uma promoção quando termine um Master em Administração pode se sentir frustrado e decidir que irá deixar a empresa em que trabalha para criar uma nova.

### **Desejo de Criar um Novo Negócio:**

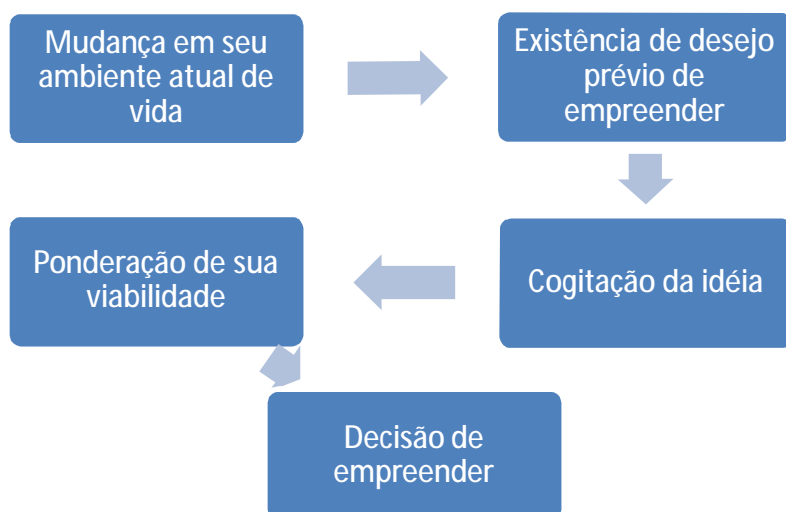
Em uma cultura em que se valorize a individualidade, alguém que obtenha sucesso e ganhe dinheiro, apresentará taxas de criação de empresas mais altas que em outros países onde, por exemplo, o fracasso seja algo inaceitável. Esta é a influência *Cultural*. Há também influência das *Subculturas*, como por exemplo, a Subcultura encontrada em Silicon Valley nos Estados Unidos, onde se dá valor ao empreendedorismo até mesmo mais que a uma carreira tradicional. Dentro destas Subculturas há também variações derivadas das influências *Familiares*: estudos

indicam que uma grande porcentagem dos empreendedores possuía pais que valorizavam a independência (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005). Por fim, influências/motivações para se criar uma empresa podem vir de Professores e Companheiros também, através de matérias que contemplem temas como inovação e de companheiros (até mesmo sendo eles próprios empresários) que criem um ambiente favorável a discussão de potenciais idéias. Hisrich afirma ainda que o número de cursos sobre inovação/iniciativa empresarial que um estudante assiste eleva a probabilidade que este se torne um empreendedor.

### **Viabilidade de se criar um novo negócio:**

Uma vez que o indivíduo apresente o desejo de tornar-se um empreendedor, advindo de influências culturais, subculturais, familiares, de professores e companheiros, começa a abordagem quanto à possibilidade de tornar realidade esta idéia. Neste ponto há a influência de fatores advindos do Governo, de Antecedentes, de Marketing, de Financiamento e de Modelos Pessoais. O Governo irá aportar valor de acordo com a infra-estrutura que oferece na região, a carga tributária e a burocracia para se abrir uma empresa. Como empreender um negócio implica em riscos financeiros, psicológicos e sociais, o indivíduo irá também ser influenciado por seus Antecedentes, ou seja, sua formação formal e experiência profissional até então, as quais lhe oferecerão as habilidades necessárias para lidar e gerir estes riscos. Também influenciará a percepção de mercado do possível empreendedor, ou seja, sua habilidade de Marketing, apresentando (ou concluindo, se forem feitos estudos) o sentimento de que há espaço no mercado para a sua idéia. Há ainda a influência da disponibilidade de recursos, do fator Financiamento, e por fim, Modelos Pessoais, que, segundo Hisrich, podem ser uma das influências mais importantes sobre o indivíduo, pois quando se observa uma pessoa obtendo êxito em determinada área parecida, o indivíduo imagina que poderia estar fazendo o mesmo, e até mesmo de uma maneira mais eficaz.

Desta forma, podemos sumarizar o processo de transição de carreira de um potencial empreendedor da seguinte maneira:



Fonte: elaborado pelo próprio autor, baseado em Hisrich, Peters e Shepherd (2005)

Figura 4- Processo de Transição de Carreira para o empreendedor

Bygrave e Zacharakis (2004) complementam o modelo de Hisrich, Peters e Shepherd. Segundo eles, uma pessoa pode ter uma idéia através de uma pesquisa deliberada ou por um encontro do acaso. Se este indivíduo irá ou não seguir uma carreira empreendedora depende de outros fatores tais como prospecto de carreira, família, amigos, modelo de papéis na sociedade (outros empreendedores de sucesso), estado da economia e disponibilidade de recursos. Reafirmam o conceito de Hisrich, de que é necessário que pelo menos um desses fatores funcione como evento de “gatilho” que dê nascimento ao empreendimento. Portanto, o indivíduo apresenta traços empreendedores, para então na seqüência identificar uma oportunidade (de forma deliberada ou não) e considerar a hipótese de abrir um negócio; neste ponto, então fatores ambientais e sociais influenciam na decisão de transição de carreira.

Cabe ressaltar a influência da religião sobre a decisão de um indivíduo em empreender (CASSON, 2003). O Protestantismo, por exemplo, nega a necessidade de uma instituição intermediadora entre o indivíduo e Deus, deste modo estressando a individualidade, fator propulsor de ações empreendedoras. Outras religiões desencorajam a entrada em certos campos de negócio, concentrando potenciais

ações nos campos remanescentes. Pesa também os preconceitos sociais em relação a grupos minoritários. Estes grupos apresentam uma situação econômica, social e educacional menos privilegiada. Portanto, estão mais propensos a optar pelo empreendedorismo como forma de alcançar maiores recursos financeiros.

Fazendo eco ao argumento de Hisrich, de que o primeiro passo é uma mudança no ambiente de vida de um indivíduo, Svejnova (2005) aborda como o indivíduo pode reagir a essas mudanças e promove o indivíduo como principal agente e norteador da sua própria trajetória profissional, da sua própria carreira:

Indivíduos são cada vez mais considerados os donos e agentes de suas trajetórias, capazes de ativar suas vidas profissionais em situações debéis que são ambíguas e prover direcionamento para ações. Em tais casos, o contrato de carreira não é com a organização, é consigo mesmo (SVEJENOVA, 2005, p. 37).

Ela defende ainda que este indivíduo mantém interações ativas, criativas e uma visão agente de si mesmo com relação a sua carreira. Deste modo, fatores como a identidade pessoal, eficácia e autenticidade são fatores importantes na definição da carreira. Seu trabalho analisa o papel da autenticidade na criação de uma carreira criativa; a qual esta muito conectada com o empreendedor, cuja definição é de pessoas que investem recursos para fazer algo novo, ou seja, que necessariamente precisam de uma dose de criatividade em sua carreira. O estudo sugere que um profissional criativo pode conseguir uma significativa carreira através de um trabalho autêntico que traga tanto continuidade quanto mudança.

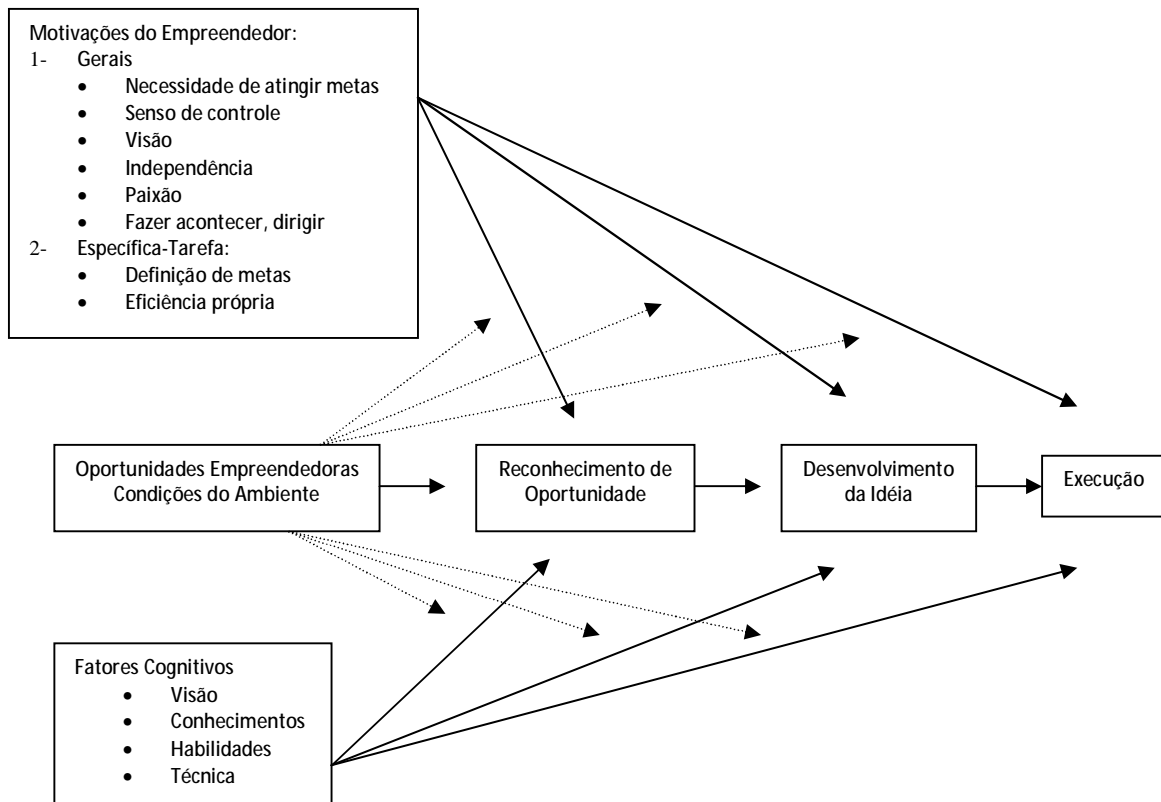
São exatamente esses dois traços, “continuidade e mudança” que deveremos ter em mente ao analisar os entrevistados durante o presente trabalho. Um indivíduo necessita ter uma carreira sem fronteiras a fim de estar aberto a inovações e mudanças, ou seja, fatores essenciais para a abertura de um novo negócio e o começo de uma carreira empreendedora. No entanto, primeiramente, ele deverá apresentar autenticidade e eficácia própria.

Dada a importância de uma carreira criativa dirigida pela autenticidade, os termos são definidos por Svejnova:

- Identidade Individual: sendo definida como negociada e construída sobre interações. Pode ser vista como o seu “eu” privado, ou a maneira como a pessoa realmente é. A identidade individual deve ser contrastada com a Identidade Pública, a qual é apresentada a outros.
- Autenticidade: pode ser compreendida como o indivíduo agindo em sua própria autoridade, sendo verdadeiro consigo mesmo, apresentando congruência entre sentimento e comunicação e ao mesmo tempo sendo distinto e coerente.

A identidade possui características que são mutáveis ao longo do tempo, e outras que permanecem constantes. Assim “a identidade pode mudar, mas ela muda de uma maneira que mantém suas conexões com estágios anteriores da identidade” (HALL, 2002 *apud* SVEJENOVA, 2005).

Shane, Locke e Collins (2003) sugerem um modelo em que as motivações têm papel central na determinação do processo de transição de carreira para o empreendedorismo.



Fonte: Adaptado de Shane, Locke e Collins (2003), p. 274.

Figura 5- Modelo de Motivação Empreendedora e o Processo Empreendedor

#### 1.4.1 Motivações do empreendedor

As motivações que levam um indivíduo a abrir seu próprio negócio variam. No entanto, a mais citada é o desejo de independência, de querer ser o próprio patrão (VECIANA, 2005). Já em seguida, há uma diferença entre homens e mulheres. Os primeiros apresentando o dinheiro como grande motivador e as mulheres a satisfação profissional e o desejo de triunfar, vindo apenas depois o dinheiro (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005).

Este desejo de independência ou autonomia pode ser entendido como liberdade na tomada de decisões, distância de processos burocráticos e de próxima supervisão de trabalho e liberdade de expressão. No entanto quando pensamos nas grandes corporações estes são exatamente pontos que normalmente não encontramos em suas estruturas e processos

organizacionais. Deste modo, optar por uma carreira empreendedora é uma das maneiras encontradas pelo indivíduo de exercer tais desejos de autonomia profissional (GREENHAUS, CALLANAN E GODSHALK, 2000).

Casson (2003) oferece mais detalhes sobre a motivação relacionada ao retorno econômico. Ainda que muitos acreditem que empreender é uma forma certa de obter altos recursos financeiros, isto não é realmente comprovado. No entanto, pode-se afirmar que para pessoas menos privilegiadas e economicamente limitadas, que desejam alcançar o “topo”, o empreendedorismo pode ser uma via mais fácil do que por outros meios.

Além de indivíduos que buscam incrementar a renda, pode-se ainda encontrar outros que foram compelidos a esta carreira, por exemplo, devido à perda de um emprego. Deste modo, observa-se na atualidade uma proliferação de empresas que prometem a possibilidade de que um indivíduo se torne seu próprio patrão e aumente sua renda através, por exemplo, da aquisição de máquinas de fazer fraudas ou tornando-se um vendedor especializado. Este tipo de empreendedorismo pode ser caracterizado como um empreendedorismo de *Necessidade*, em contraponto ao empreendedorismo de *Oportunidade* (ambos explicados anteriormente no capítulo Tipos de Empreendedorismo)

Segundo Greenhaus, Callanan e Godshalk, as motivações também partem das próprias características pessoais do empreendedor, as quais no capítulo *Perfil do Empreendedor* foram definidas como necessidade de atingir metas, controle próprio do destino e carreira, tomador de risco e tolerância a ambigüidade. Outros pontos que o motiva são fatores ambientais, tais como a presença anterior de um empreendedor na família, a educação formal em matérias que incentivem idéias inovadoras, a insatisfação com um emprego atual, a perda do emprego ou ainda condições favoráveis de negócio. Por último, Greenhaus, Callanan e Godshalk citam que a própria paixão por um produto ou serviço pode levar um indivíduo a empreender, junto com uma condição favorável de negócio.



## 1.5 Quadro Teórico de Referência

Conforme informado, o objetivo deste trabalho é identificar quais são as experiências relevantes na vida de um profissional de formação técnica que o levam a optar pela carreira empreendedora. Trabalha-se, portanto, com uma relação de causa e efeito entre experiência e opção de carreira. Porém, a grande complexidade do trabalho não está em identificar experiências de vida, mas sim em apontar quais são importantes dentro do contexto estudado. A definição da importância, de acordo com a metodologia de História de Vida, virá da interpretação dada pelo próprio entrevistado.

Como explicado mais detalhadamente no Capítulo Metodologia, baseando-se na *Grounded Theory*, decidiu-se por realizar a criação das categorias apenas em meio à análise, devido à falta de informações diretas sobre o tema na literatura acadêmica, a fim de que a concepção forçada de categorias, pré-concebidas sem o devido embasamento teórico, influencie o menos possível nos resultados.

No entanto, ainda que as categorias sejam criadas apenas após a coleta de dados, o referencial teórico influenciará sobre todo o processo: de considerações na coleta dos dados até a sua análise. Desde o princípio, buscou-se construir um Referencial Teórico coeso, que representasse início, meio e fim, e que pudesse ser consolidado em um Quadro Teórico de Referência. Embora seja fruto direto das teorias relatadas no próprio Referencial, irá identificar aquelas que serão as mais relevantes no desenvolvimento da análise: na primeira etapa, servindo como referência na **identificação de experiências relevantes ao tema estudado**, e na etapa seguinte (Análise II), após a segunda rodada de entrevistas, como referência para a **definição de categorias**.

Quadro 13- Quadro Teórico de Referência

Conceito	Descrição	Autores	Relevância no Tratamento dos Dados
Perfil do Empreendedor	Confortáveis em quebrar regras, tolerância à ambigüidade e tomador de risco, necessidade e satisfação em atingir metas, coragem de ir contra, tomador de decisões e acordos, senso de controle interno, flexibilidade para mudar estratégia, grande valor sentimental para a empresa, expressa valores de ética/oportunismo e individualidade. Não se preocupa com <i>status</i> . Seus sonhos são <i>drivers</i> para decisões. Orientação de longo prazo para resultados. Participação direta nas atividades. Necessidade de superação própria.	Aidar (2007), Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000), Veciana (2005), Hisrich, Peters e Shepherd (2005), Henning e Jardim (1978), Pinchot III (1985), Bowen e Hisrich (1986)	Quando o entrevistado apresenta um ou mais desses padrões: “quais experiências em sua vida serviram para o desenvolvimento dessas características?”
	Inovador, autoconfiante, realizador, determinado, aceita o erro, dedicado, ama o que faz, detalhista, prefere o desafio de empreender para sua realização e independência, dinheiro é sua medida de sucesso, distribui a propriedade/sabe trabalhar em equipe/delegar.	Bygrave (2004)	
Motivações	Empreendedor por Necessidade ou Oportunidade	Leite (2008) Block e Wagner (2006)	Entender quais são os objetivos do entrevistado quando ele abre seu negócio. Que experiências anteriores estariam por trás desses objetivos?
	Independência, ser o próprio patrão, satisfação profissional, desejo de triunfar, dinheiro, vontade de criar, distância de processos burocráticos.	Casson (2003), Veciana (2005), Hisrich, Peters e Shepherd (2005)	
Orientação de Carreira	Gerentes Tradicionais x Empreendedores x Intraempreendedores.	Pinchot III (1986)	O entrevistado mudou o perfil ao longo do tempo ou sempre apresentou o mesmo perfil? Quais experiências foram relevantes para formação desse(s) perfil(s)?
	Âncoras de Carreira: Técnico/Funcional, Administrativa Geral, <b>Autônomo Independente</b> , Segurança/Estabilidade, <b>Criatividade Empreendedora</b> , Senso de Servir, Desafio Puro, Estilo de Vida.	Schein (1990)	
	Mudança de carreira só em 3 casos: 1-erro ao se adequar às experiências sociais; 2-a experiência social não recompensa a escolha; 3-como resultado de maturação, o estilo pessoal e a disposição mudaram.	Van Manen (1977)	Qual dos casos é o do entrevistado? Quais experiências levaram ao desfecho para essa situação?
	Fatores Influenciadores: 1-valores dominantes do sistema cultural; 2-estrutura social vigente; 3- estrutura econômica; 4- sistema político.	Chanlat (1995)	Identificação de fatores que influenciam a decisão e de correspondentes experiências de vida que os desenvolvem.
	Perspectivas da escolha de Profissão: 1- <i>Matching Process</i> (Interesses); 2-Processo de Desenvolvimento (Estágios da Vida); 3- <i>Decision Making Process</i> (Personalidade); 4-Função de influências culturais e sociais (Background Social)	Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000), Hall (2002)	
	A carreira do Indivíduo e a Organização: Contratos sociais, Relações e Novo Contrato de Carreira (Proteano).	Baruch (2004), Hall (2005)	Entender o contexto em que estava o indivíduo em sua experiência prévia de trabalho.
Continua Quadro			

Conceito	Descrição	Autores	Relevância no Tratamento dos Dados
<b>Tornando-se Empreendedor</b>	Processo de Decisão: 1-Decide pela troca de estilo de vida (estopim externo); 2-Desejo prévio de empreender (Influências Culturais, Subculturais, Familiares, Professores e Companheiros); 3-Cogita Idéia e pondera a opção (viabilidade e conhecimentos necessários)	Hisrich (1986)	Qual foi o fator estopim? Que experiências desenvolveram o desejo prévio de empreender?
	Motivações e o Processo Empreendedor	Shane, Locke e Collins (2003)	
	Influências Estruturais versus Influências Internas do Indivíduo. Estruturais: mudança do contrato social entre empresa/empregado, carreira “proteana”, características das organizações. Internas: indivíduo dono de sua trajetória, contrato consigo mesmo (identidade, eficácia, autenticidade, criatividade). Continuidade e mudança caminham juntas para uma carreira empreendedora significativa.	Svejenova (2005), Hall (2002, 2005), Baruch (2004), Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000)	Como é sua relação com a carreira e organizações e como isso pode ter afetado sua vida ao longo do tempo?
<b>Histórico de Vida</b>	Filhos primogênitos ou único, forte relacionamento com pais (não mães), pais empreendedores, educação que estressava responsabilidade na infância, autonomia e atingimento de metas. Abrem seu negócio entre os 25 – 45 anos.	Hisrich, Peters e Shepherd (2005) e Henning e Jardim (1978)	Na vida do entrevistado também houve essas ou parecidas experiências?
	Infância dura, começo difícil: temas como saída da pobreza/morte/insegurança e pais que se foram. Começaram a trabalhar muito jovem, já trabalharam em diversos lugares diferentes.	Veciana (2005)	
	Pai ausente ou pouco relacionamento com ele, familiares que tinham pequenos negócios/profissionais liberais e/ou agricultores. Negócio e anterior experiência profissional na mesma área. Estudantes que não acham que serão empreendedores: sem preparo, compensado com autodeterminação posterior. História com situações inusitadas que trazem experiência/aprendizado.	Pinchot III (1985), Bowen e Hisrich (1986), Nassif <i>et al</i> (2004)	
	Empresarias: 1-posição especial na família (independência/responsabilidade); 2-origem em famílias estáveis, que ofereceram segurança; 3-liberdade de escolha dentro da própria família; 4-modelo forte e positivo; 5- pais distantes e fracos; 6- parente próximo que era empresário. Com o empreendimento, buscam evitar padrões negativos vividos na infância. Ocorrência de um incidente leva a mulher a reavaliar a vida (reconhecimento de habilidades) e ditar novo rumo.	Wilkens (1989)	Ajuda na organização dos dados coletados e na posterior identificação de categorias para análise dos dados
	Etapas da carreira empreendedora: “Infância+Juventude+Atualidade” X “Profissional+Pessoal+Familiar”.	Bowen e Hisrich (1986)	
	Estágios da carreira de um indivíduo.	Schein (1990), Baruch (2004), Super (1972)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 Enfoque do trabalho

A opção do autor pela pesquisa decorre de dois pontos: seu grande interesse pelo tema empreendedorismo, tendo sido matéria constante de estudos e curiosidade desde a graduação; e a própria familiarização com o tema. Desde pequeno foi muito influenciado pelo assunto, pois seu pai, químico de formação, deixou uma longa carreira acadêmica em sua área profissional para empreender um novo negócio na indústria química.

A partir de então, buscou-se na literatura acadêmica trabalhos que pudessem esclarecer a dúvida sobre como um profissional técnico, sem formação acadêmica empresarial e estratégica, tende a optar por tal carreira, muito pouco conhecida por ele até então. Constatou-se, então, a existência de uma lacuna de estudos que abordem a pergunta **“que experiências levam uma pessoa de formação técnica a converter-se em empreendedor?”**. Essa pergunta vem em contrapartida à hipótese formulada por Hisrich, Peters e Shepherd (2005), de que o número de cursos sobre iniciativa empresarial a que assiste um estudante eleva a probabilidade de que venha a abrir seu próprio negócio. Outro ponto de incentivo à realização da pesquisa foi a crença generalizada de que pessoas com formação técnica tendem a seguir carreiras tradicionais, cujo maior objetivo seria uma longa e consolidada carreira em uma grande empresa.

O propósito deste trabalho, portanto, é compreender os fatores mais importantes em uma experiência de vida que contribuem para a capacidade de um indivíduo de formação técnica tornar-se empreendedor; sejam de ordem familiar, pessoal, profissional ou escolar. Para tanto, realizaram-se entrevistas em profundidade, com três empreendedores, utilizando-se a metodologia Estória de Vida. No capítulo sobre “Tratamento dos Dados” aborda-se como se desenvolverá cada uma destas entrevistas.

Marx certa vez disse que o tempo se repete como farsa. Um acontecimento que supomos inédito e excepcional revela-se, no fundo, como continuidade, repetição, transformação ou prolongamento de acontecimentos passados. Quer dizer, o que chamamos de “novo” contém, em si mesmo, os vestígios do que o precedeu. (BENDASSOLLI, 2008, p.58)

## **2.2 Tipo de Estudo: Estudo Qualitativo**

Patrício (1999) oferece uma boa caracterização e definição de aplicação de métodos qualitativos:

A questão é que os métodos qualitativos de pesquisa apresentam características próprias inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de métodos que possa dar conta de descrever, compreender e interpretar essa realidade, tendo em vista a especificidade e o caráter coletivo do ser humano. (PATRÍCIO, 1999, p. 19).

O comentário da autora define claramente os aspectos que se pretende abordar no presente trabalho, baseando-se na história de vida de empreendedores com formação técnica: subjetividade das interações humanas, diversidade e complexidade de fenômenos sociais, itens que definem a opção do autor pelo método qualitativo no desenvolvimento deste trabalho.

Enquanto estudos quantitativos costumam ser rigorosamente desenvolvidos etapa a etapa, estudos qualitativos costumam aceitar certo grau de flexibilidade, podendo direcionar as etapas durante seu desenvolvimento; além disso, seu foco de interesse é mais amplo que o de uma pesquisa quantitativa e é comum que o pesquisador procure entender os fenômenos a partir das perspectivas dos participantes da situação (NEVES 1996).

A falta de abordagem sobre o tema na literatura acadêmica, o caráter descritivo/exploratório da pesquisa e a intenção de compreender um fenômeno complexo na sua totalidade são elementos que tornam propícios o emprego do método qualitativo.

Segundo Godoy (1995, p.62), há um conjunto de características básicas do método qualitativo, as quais são exatamente os meios utilizados para responder a pergunta de pesquisa:

- 1- O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- 2- O caráter descritivo;
- 3- O significado dado às coisas e à vida como preocupação do investigador;
- 4- Enfoque indutivo.

Ainda segundo Patrício (1999), um estudo será considerado mais qualitativo quanto maior for o desenvolvimento de seu princípio, sem teorias pré-concebidas, ou seja, exatamente o percurso que se pretende neste trabalho. A teoria será construída pela análise dos dados empíricos, que identificarão as experiências mais significativas.

Os estudos qualitativos também podem partir de categorias pré-concebidas; em conjunto com o caso estudado e a visão do entrevistador, definem o tipo de abordagem a ser utilizada, não sendo o caso deste trabalho, visto a lacuna teórica existente sobre o assunto e a intenção de se evitarem vieses teóricos durante a parte de coleta e registro de informações.

Há alguns problemas relacionados ao método qualitativo que são importantes de serem ressaltados. Segundo Neves (1996), a tarefa de coletar dados é individual e extremamente trabalhosa, demandando muita energia e tempo para registrar os dados, organizá-los e analisá-los. No entanto, o problema mais sério é o fato de que nesse método as convenções a empregar não são tão bem estabelecidas, como ocorre no método quantitativo, visto que constatações inovadoras e aparentemente inegáveis podem estar, de fato, erradas; daí a necessidade de se explicitar ao máximo o processo de tratamento de dados.

### 2.2.2. Estudo Qualitativo Exploratório

Segundo Vieira (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema em estudo, a fim de tornar um problema complexo mais explícito e/ou construir hipóteses sobre o mesmo. “Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura *explorar* um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão” (VIEIRA, 2002, p. 67). Por outro lado, brevemente, a *pesquisa descritiva* busca expor características de uma população ou fenômeno, sem compromisso de explicar o que descreve, baseando-se em amostras grandes e representativas. Já a *pesquisa experimental* (ou *causal*) busca obter relações de causa e efeito por meio da manipulação de algum aspecto da realidade.

Este estudo caracteriza-se como exploratório, tendo em vista produzir conhecimentos acerca de um tema ainda pouco estudado e sem a preocupação de fazer deste um estudo de caso, no que se refere a ir profundamente às questões que o envolvem.

## 2.3 Método de Investigação – Estória de Vida

Exatamente baseando-se na experiência de vida dos empreendedores, busca-se compreender como optaram por esse caminho profissional. Assim, o método de investigação escolhido pelo autor foi o de Estória de Vida.

Primeiramente, há a necessidade de se diferenciar História de Vida de Estória de Vida. O primeiro se refere a histórias construídas sobre o relato da própria pessoa em questão, sobre relatos de outras testemunhas e, inclusive, com a utilização de outras fontes, como documentos e fotografias. Já Estória de Vida refere-se a apenas uma parte de História de Vida, aquela baseada apenas no relato do próprio indivíduo estudado. Portanto, a Estória de Vida é o contar da vida de uma pessoa para outra (MANN, 1992).

Uma delimitação de Estória de Vida é oferecida por Serra (2007), ao citar Howard Becker, afirmando que não é uma autobiografia convencional, ainda que compartilhe com a autobiografia sua forma narrativa, sua apresentação em primeira pessoa e sua postura subjetiva.

As pessoas são fontes privilegiadas de informação, pois se pode interrogá-las diretamente, diferentemente de outras fontes históricas, exatamente por meio de uma entrevista. Na metodologia de Estória de Vida, parte-se da premissa de que a vida de um indivíduo, sua experiência pessoal, é importante, e a maneira como esse indivíduo entende e narra sua vida proporciona a chave para compreender suas experiências (GARCIA, 2000).

Segundo Aceves (1999), a Estória de Vida forma parte das chamadas “fontes orais”, isto é, “fontes vivas da memória”, diferentemente de outras de caráter documental e secundárias, como cartas, diários, crônicas e autobiografias. Assim, a mostra de dados é baseada nos testemunhos dos entrevistados, em que não há “verdades” ou “mentiras”, e tudo o que aporta é significativo. Deve-se ter em conta que a narração da entrevista é válida, ainda que incorra em falhas de memória, exagerações ou ficções, porque tudo confere significado à experiência de vida (GARCIA, 2000). O importante é que o investigador saiba ler as informações oferecidas pelo entrevistado, tendo a oportunidade de entrar imaginativamente nas vivências íntimas do indivíduo.

Os pontos fortes dessa metodologia são definidos: (a) como se foca em uma porção considerável da vida do indivíduo, o pesquisador pode entrar em suas experiências; (b) oferece uma quantidade considerável de hipóteses, que podem ser utilizadas para estudos futuros; e (c) descrevem-se e se desmembram ações e perspectivas por meio de um grupo social, que podem ser analisadas para estudos comparativos (MARSHALL e ROSSMAN, 2006). No entanto, os mesmos autores ainda contra-argumentam sobre as principais críticas ao método: as generalizações são difíceis de serem feitas, o método oferece princípios limitados de seleção de amostra e é guiado por poucos conceitos aceitos de análises.



Segundo Flick (1998), o método de Estória de vida é um modo de se abordar as experiências individuais de uma pessoa por uma entrevista semi-estruturada, a qual gerará narrações utilizadas como dados de pesquisa. Desse modo, primeiramente são dadas ênfases a uma situação inicial, em seguida selecionam-se e se apresentam os eventos relevantes a essa situação dentre as experiências gerais do entrevistado, em uma progressão de eventos coerentes. Flick (1998) frisa ainda que a narração do evento não deve ser interrompida pelo entrevistador.

A definição dada por Flick (1998) recebe voz de Mesa e Idárraga (2000), que afirmam que “se trata de identificar as etapas e períodos críticos que dão forma as definições e perspectivas do protagonista. As narrações recorrem aspectos de cronologia, momentos vitais, acontecimentos transcendentais” (MESA e IDÁRRAGA, 2000).

Mesa e Idárraga (2000) dão destaque ao fato de que esse método dirige a atenção ao feito de apenas um indivíduo, mas que se deve reconhecer que essas ações nunca são isoladas e/ou únicas, pois seguem uma norma e uma pauta de acordo com as situações em que os indivíduos em geral estão. Ou seja, a partir de uma visão aprofundada em uma única parte (no presente trabalho, três entrevistados), busca-se entender um tipo de processo, cujas relações com um universo muito maior são profissionais técnicos transformando-se em empreendedores.

Marshall e Rossman (2006) oferecem quatro critérios que devem ser considerados: primeiro, que o indivíduo entrevistado deve ser visto como membro de uma cultura, pois ele descreve e interpreta os fatos de acordo com o seu “senso-comum”; segundo, o método deve capturar a importância de que outros têm em transmitir “ativos sociais de conhecimento”; terceiro, deve-se focar na experiência do indivíduo no decorrer do tempo, a fim de que seu processo de desenvolvimento pessoal possa ser capturado; e quarto, o mundo cultural estudado deve ser continuamente relacionado à história de vida do indivíduo.

Por fim, há dois aspectos que devem ser considerados pelos pesquisadores nessa metodologia:

1. As leituras da história de vida do pesquisado serão influenciadas pela própria história de vida do pesquisador. Serão focados e ignorados aspectos da história, de acordo com a própria rede de significados do pesquisador.
2. Ao solicitar a um indivíduo para que participe dessa metodologia, estará convidando-o para que participe de um processo de desenvolvimento, que pode ser alienador, à medida que o entrevistado envolve-se para responder à questão: “quem sou eu ?” (MANN, 1992).

### ***2.3.1 Coleta de dados: a entrevista***

A História de Vida é um conjunto de procedimentos que se inicia com a elaboração de um projeto, e continua com a definição de pessoas a serem entrevistadas, o planejamento da condução das gravações, a transcrição, a conferência do depoimento, a autorização para o uso, arquivamento e a publicação dos resultados, em geral devolvidos antes aos entrevistados para revisão (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006).

A coleta de dados efetua-se por meio de entrevista semiestruturada, em que o pesquisador, de posse de um roteiro, de tempos em tempos efetua uma intervenção para trazer o informante aos assuntos que pretende investigar (QUEIROZ, 1982). Desse modo, a entrevista tende a se desenvolver no formato de um diálogo. Permite-se, portanto, que o próprio entrevistado traga surpresas para o interesse maior da pesquisa.

A aplicação desse roteiro não deve ser feita de forma rígida, pois muitas questões emergirão naturalmente do discurso. Contudo, o roteiro ajuda a garantir certa unidade dos documentos produzidos nas transcrições, além de guiar os pesquisadores para que questões consideradas efetivamente importantes sejam abordadas pelo entrevistado (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006).

O roteiro utilizado na presente pesquisa, conforme apêndice I, obedece aos quadrantes mais importantes, identificados no referencial teórico, correspondentes ao histórico de carreira do empreendedor.

Na entrevista com roteiro, a posição do entrevistador é de dominação, porém de uma forma camuflada, permitindo que o entrevistado sinta-se à vontade e ofereça maior espontaneidade, cuja posição pode levar a descobertas não previamente contempladas. Técnica indicada quando o conhecimento anterior sobre o assunto é menor, portanto pertinente para este trabalho, em que pouco se sabe sobre a transição de carreira para o empreendedorismo. Também é uma técnica apropriada para a coleta de narrativas longas, com encadeamento de ações e acontecimentos, permitindo conhecer de maneira profunda o modo de pensar do informante (QUEIROZ, 1982).

Durante a entrevista, o investigador social deve saber guardar uma “distância clínica”. Uma posição de empatia ou antipatia do entrevistador com o entrevistado pode degenerar a informação em um relato imaginário, em que se mescle com facilidade a informação fictícia ou, pelo contrário, uma transmissão entrecortada e sem interesse por parte do entrevistado (GARRIDO e OLMOS, 1998).

Queiroz oferece alguns importantes pontos sobre a intervenção do entrevistador:

As intervenções do pesquisador só ocorrem quando absolutamente necessárias; por exemplo, quando o informante escreve uma passagem peculiar de sua vida, pode-se pedir maior precisão sobre algum detalhe. Sobretudo, não impedir que o informante vá e volte na narrativa como desejar, pois esta aparente desordem é muito mais reveladora do que quando se exigem seqüências marcadas e nítidas (QUEIROZ, 1982, p. 51).

O entrevistador deve conduzir a entrevista de modo que a narração não seja exclusiva sobre a vida do informante, mas que também a introduza em seu contexto espaço-temporal: que descreva lugares, personagens, feitos históricos importantes etc., tal como os percebeu naquele momento (GARRIDO e OLMOS, 1998). Sem o contexto, as possibilidades de explorar os significados de uma experiência são pequenas.

É importante não fazer perguntas extensas e analíticas, porque facilmente se perderá a perspectiva de resgate da memória. No entanto, o pesquisador deve interromper quando perceber que alguma passagem não está muito clara e necessita de mais detalhes. Uma maneira de estimular o entrevistado a oferecê-los é repetir a última frase dita por ele, ou expressões como: “*ah, foi assim?*” (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006).

### 2.3.2 Tratamento dos Dados e Desenvolvimento das Entrevistas

Schatzman e Strauss (1973) oferecem uma concepção do processo de análise de métodos qualitativos:

[...] provavelmente, a operação mais fundamental da análise de dados qualitativos é a de descobrir *classes* de objetos, pessoas e eventos e as propriedades que as caracterizam. Neste processo, o qual continua durante a pesquisa, o analista gradualmente revela suas próprias conclusões e porquês: ele nomeia classes e conecta umas com as outras, primeiramente com simples proposições que expressam estes *links*, e continua este processo até que suas proposições caíam em *conjuntos*, em uma densidade cada vez maior de conexões. (SCHATZMAN e STRAUSS, 1973, p. 110)

Conforme uma interpretação coerente emerge da análise, dados incompletos e problemáticos irão naturalmente levar o pesquisador a novas coletas e interpretações que servirão para fortalecer as formuladas anteriormente. Nesse ponto, observa-se a necessidade de se utilizar de uma série de entrevistas: uma primeira que incorrerá em interpretações primárias, e outras sequenciais, a fim de para abordar pontos duvidosos e fortalecer as conclusões feitas anteriormente.

Com relação ao tipo de análise aqui utilizada, recorreu-se a uma *Análise Categorical*. Ela será suficiente quando categorias críticas foram traçadas, as relações entre elas foram estabelecidas, e forem integradas em uma maneira elegante, credível de interpretação (MARSHALL e ROSSMAN, 2006).

As categorias críticas, citadas por Marshall e Rossman (2006), são definidas como “gavetas de significado”, pois permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem (BARDIN, 2002). Tais elementos podem ser “a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado. [...] A técnica consiste em classificar diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir certa ordem na confusão inicial” (BARDIN, 1977, p. 37).

A identificação das categorias pode ser feita antes ou depois do trabalho de coleta de dados. A categorização *a priori* é realizada baseada no referencial teórico sobre o tema. No entanto, dois pontos levaram o autor, baseando-se na *Grounded Theory*, a optar por realizar a categorização apenas após a primeira coleta dos dados: a) justificação dada para a realização deste trabalho é exatamente a lacuna encontrada na literatura acadêmica sobre o tema, o que dificulta a criação de pré-categorias; b) as premissas do próprio pesquisador, criadas a partir do momento de que um problema de pesquisa surge em mente e ele começa a estudar sobre o tema, podem influenciar nas respostas obtidas (ÖSTERAKER, 2001 *apud* ARMOND, 2006). Na *Grounded Theory*, o pesquisador não deve forçar pressuposições ou conceitos teóricos existentes na interpretação dos dados, mas deixar que o fenômeno revele-se e que a teoria desenvolva-se coerentemente com a visão dos sujeitos. Portanto, a teoria deve emergir dos próprios dados (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006).

Seja qual for o método de análise dos dados, ele deve focar na sua organização de maneira que seja fácil para o pesquisador buscá-los posteriormente. Segundo Marshall e Rossman (2006), a abundância de dados coletados em uma análise de Estória de Vida deverá ser administrada e reduzida, de modo que traços analíticos possam ser construídos. O pesquisador pode se focar em:

1. Dimensões/aspectos críticos da vida do indivíduo;
2. Principais pontos de mudança/transição e as condições de vida entre eles;
3. As características pessoais como meios utilizados para a adaptação.

A primeira rodada de entrevistas, com duração aproximada de uma hora e meia, foi analisada com base nos três pontos apresentados por Marshall e Rossman. Em seguida, já de posse de uma primeira identificação dos fatos e dos momentos relevantes da vida do indivíduo, partiu-se para a segunda rodada de entrevistas, com duração aproximada de duas horas, na qual se buscou:

- a) Detalhar as experiências identificadas;
- b) Quando necessário, explorar uma categoria pouco comentada por um dos entrevistados, mas identificada como muito importante pelos outros;
- c) Entender como o indivíduo interpreta o significado dessas experiências e buscar possíveis inter-relações entre elas para a conclusão do trabalho.

Após a segunda entrevista, realizou-se a segunda fase de análise do trabalho. Nesse momento, foram definidas as Unidades de Significado, e em seguida criadas as categorias, baseadas no agrupamento de Unidades semelhantes. Nessa etapa, o referencial teórico, por meio do Quadro Teórico de Referência elaborado, tem a função de orientar a denominação de categorias e subcategorias.

Uma terceira entrevista foi deixada em aberta para o caso de posteriores dúvidas ou ainda aprofundamentos após a análise dos dados da segunda entrevista e concepção das categorias de experiências. Também foram enviadas as transcrições para os entrevistados, com o intuito de que, se quisessem, acrescentarem ou mudarem algum ponto das entrevistas até então, o que poderia ser realizado também em uma terceira entrevista.

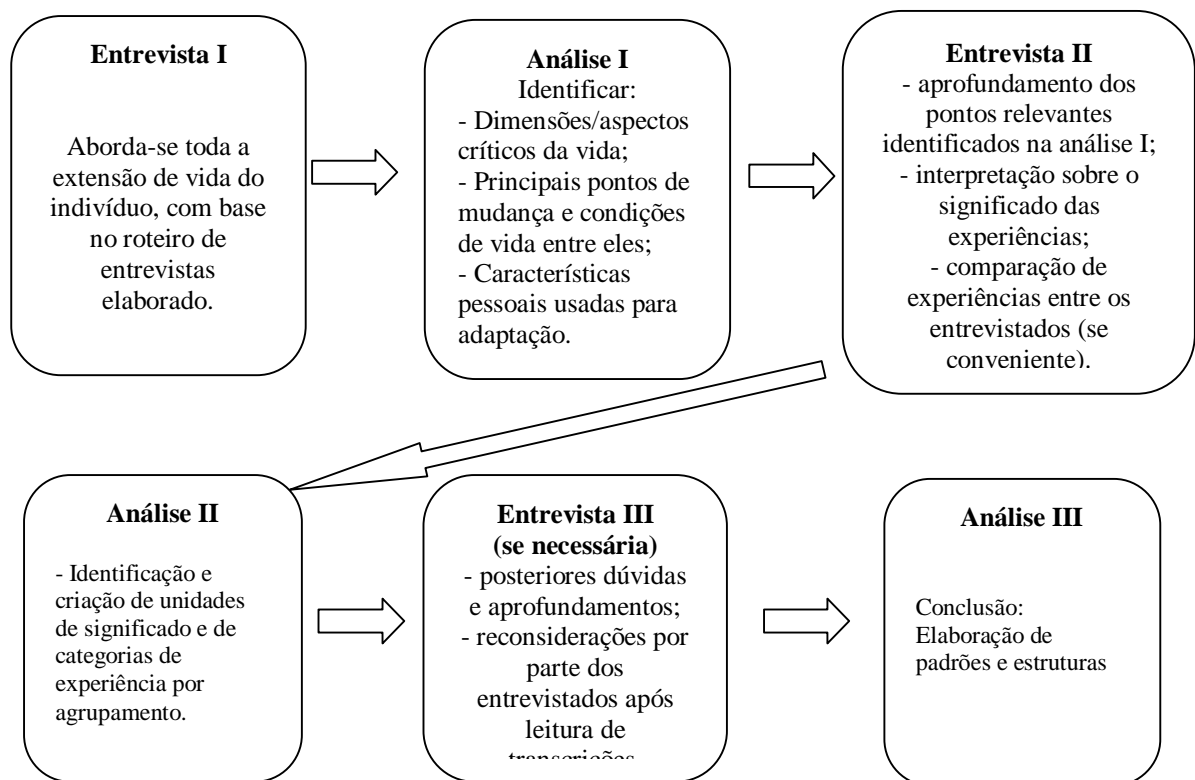
LeCompte (2000) apresenta 5 passos que devem ser seguidos na análise de dados qualitativos:

1. Organização do material coletado: nomear arquivos de acordo com conteúdo, criar índice dos conteúdos, identificar “buracos” na pesquisa e voltar a campo para recolher dados referentes a eles.
2. Encontrar itens ou unidades de análises: por meio da releitura dos textos, são encontrados pontos importantes para o problema de pesquisa elaborada.

3. Criar grupos similares de itens: uma vez que os itens tenham sido identificados, o pesquisador deve organizá-los em grupos ou categorias, contrastando similaridades e diferenças. O pesquisador deve buscar por:
  - a. Itens que são análogos;
  - b. Itens que diferem um pouco;
  - c. Itens que diferem muito ou que negam uns aos outros.
4. Criar Padrões: após criar taxonomias de “coisas que vão juntas”, padrões precisam ser identificados. Essa fase significa alocar e/ou conectar as categorias de itens, de maneira que reflitam uma explicação coerente.
5. Montar estruturas: é o agrupamento dos padrões de forma que criem uma estrutura capaz de oferecer uma resposta ao problema de pesquisa.

A estrutura de LeCompte está presente em todas as etapas de análise da pesquisa. A fase 1 e 2 são realizadas na primeira análise, entre as entrevistas I e II. A fase 2 e 3 estão presentes na segunda análise, com a identificação de Unidades de Significado e a criação de Categorias, entre as entrevistas II e III. Finalmente, as fases 4 e 5, na conclusão do trabalho.

Desse modo, todo o processo de coleta e análise das entrevistas corre sequencialmente, da seguinte maneira:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 6- Análise e Coleta de Dados

A categorização é dada pelo agrupamento, por analogia, de unidades de significado:

É a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização [...] efetivamente se executam certos recortes a nível semântico, o tema, ou se efetuam a nível lingüístico, como a palavra ou frase. (BARDIN, 1977, p. 104).

Por sua vez, o tema (ou unidade de significado) pode ser definido como:

Uma frase, uma frase composta, um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares. [...] sua validade não é de ordem lingüística, mas antes de ordem psicológica: podem constituir um tema, tanto uma afirmação como uma alusão; inversamente, um tema pode ser desenvolvido em várias afirmações ou proposições (BARDIN, 1977, p. 105).



Ou seja, neste trabalho, as unidades de significado tratam de fatos relevantes na vida do indivíduo, suas experiências, o desenvolvimento de habilidades, motivações de atitudes, de opiniões, de valores, de crenças e de tendências. Desse modo, primeiramente são identificadas as unidades de significado (temas), e apenas posteriormente tem-se a nomeação das categorias (BARDIN, 1977). Logo,

O sistema de categorias não é fornecido, antes resultando da classificação analógica e progressiva dos elementos. Este é procedimento por 'milha'. O título conceitual de cada categoria somente é definido no final da operação. (BARDIN, 1977, p. 119).

Com relação às categorias, pode-se defini-las como:

[...] construtos que apresentam grandes convergências de unidade de significado já analisadas e interpretadas. Indicam os aspectos estruturantes do fenômeno investigado e abrem-se à metacompreensão, considerando a interrogação, o percebido, o analisado, o diálogo estabelecido na intersubjetividade autor/sujeitos/autores/região de inquérito. (BICUDO, 2000, p. 82 *apud* GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006, p. 286).

Segundo Bardin, um conjunto de categorias boas deve possuir as seguintes qualidades:

Quadro 14- Qualidades de Boas Categorias

Qualidade	Descrição
<b>Exclusão Mútua</b>	A categoria deve ser construída de modo que um elemento não possua aspectos suscetíveis de classificação em mais de uma categoria.
<b>Homogeneidade</b>	A qualidade acima depende de que haja um único princípio governando a organização dos dados. Em um mesmo nível categorial, só se pode funcionar com uma dimensão de análise.
<b>Pertinência</b>	Uma categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido e pertencer ao quadro teórico definido. O sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação.
<b>Objetividade e Fidelidade</b>	As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma base categorial, devem ser codificadas da mesma maneira. O organizador deve definir claramente as variáveis que trata, assim como precisar os índices que determinam a entrada de um elemento em uma categoria.
<b>Produtividade</b>	Um conjunto de categorias é produtivo caso forneça resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

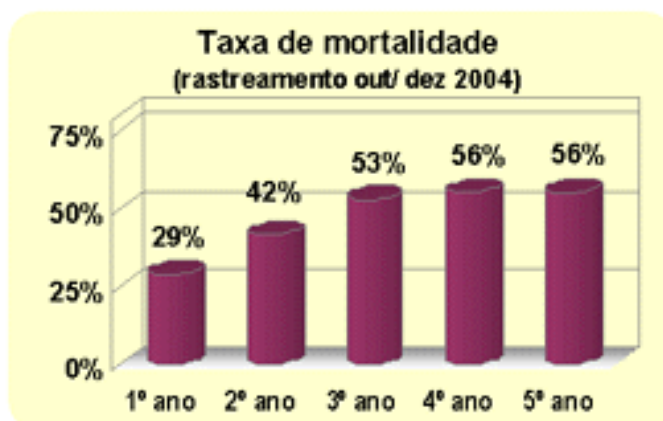
Fonte: Adaptado de Bardin, 1977, p. 120.

## 2.4 Definição dos Empreendedores Participantes

É impossível pesquisar intensivamente e em profundidade todas as circunstâncias relevantes, eventos ou pessoas, em qualquer tema abordado. Para tanto, é necessário que se definam amostras, servindo de guia para o próprio pesquisador, sempre que as decisões estejam bem descritas e justificadas. Essas decisões englobam local da amostra, população e fenômeno. (MARSHALL e ROSMAN, 2006).

Nesta dissertação, identifica-se o fenômeno como a opção de carreira de indivíduos pelo empreendedorismo, tratando-se assim de atuais empreendedores. A população será definida mais detalhadamente neste capítulo e o local será definido dentro das necessidades do próprio entrevistado, visto que este pode ser um fator facilitador para a sua aceitação em participar na pesquisa, todavia sempre dando preferência para locais que sejam silenciosos e livres de interferências do ambiente no decorrer da entrevista.

Com relação à população, observa-se em dados do SEBRAE (2004) que a taxa de mortalidade estabiliza-se após o terceiro ano de vida da empresa, podendo-se afirmar que o risco do empreendedor ter que “fechar as portas” do seu negócio após esse período cai drasticamente.



Fonte: SEBRAE (2004)

Figura 7- Taxa de Mortalidade das Empresas

Desse modo, optou-se por considerar na amostra indivíduos com mais de três anos de experiência empreendedora. O que se busca com essa delimitação de tempo é a maturidade do empreendedor de olhar para seu passado e reconhecer quais foram os fatores e decisões realmente importantes para que chegasse a esse ponto em sua vida. Com essa delimitação, também temos a certeza de que tratamos de um empreendedor “autêntico”, e não apenas alguém que se aventurou em um novo ramo e rapidamente mudou de idéia, voltando a sua carreira tradicional.

Outro ponto de delimitação é que seja um profissional técnico, cuja definição já foi desenvolvida no referencial teórico: indivíduos que em sua formação acadêmica não tiveram contato com cursos relacionados à gestão empresarial e que entram no mercado de trabalho em funções correlatas, em que buscarão exercer sua “*expertise*” técnica principalmente. Idealmente buscou-se entrevistar indivíduos com formação em Matemática, Física, Química, Biologia e suas derivações acadêmicas.

### 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 3.1 Perfil dos Entrevistados e seus Negócios

De acordo com as premissas definidas no capítulo anterior, três indivíduos foram selecionados para a pesquisa, cujos perfis são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 15- Perfil Geral dos Entrevistados

	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)
<b>Gênero</b>	Masculino	Masculino	Masculino
<b>Idade</b>	51	54	31
<b>Local de Nascimento</b>	Porto Alegre - RS	Campinas - SP	Rio Bonito - RJ
<b>Estado Civil</b>	Divorciado	Casado	Divorciado
<b>Filhos</b>	2	2	0
<b>Tamanho da Empresa</b>	35 funcionários	100 funcionários	60 funcionários
<b>Sócios no Negócio</b>	Sim	Não	Sim
<b>Experiência de trabalho técnica anterior ao negócio</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Área</b>	Indústria/Serviços	Serviços	Serviços
<b>Ramo Atividade</b>	Reagentes Químicos/ Controle de Pragas	Controle Qualidade de Medicamentos e Alimentos	Terceirização de serviços estatísticos
<b>Abertura de Negócio em área relacionada ao trabalho</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Formação Superior</b>	Biomédico (USP)	Químico e Biólogo (Puccamp)	Matemática (Unicamp)

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações dos entrevistados.

Nota-se no quadro elaborado alguns dados interessantes, como o fato de os três indivíduos terem trabalhado como funcionários antes de começar seu próprio negócio e da abertura de seus empreendimentos, obedecendo à experiência prévia profissional como funcionário. Exatamente esses dois fatores contribuem para que sejam empreendimentos relacionados à prestação de serviços, já que, como os próprios entrevistados afirmam, o desenvolvimento de novos produtos no Brasil

ainda é uma atividade incipiente, cujos resultados originam-se diretamente de centros de pesquisa das matrizes no exterior.

Outros pontos são a similaridade de idade dos E1 e E2, dividindo um contexto social e histórico um pouco diferente do E3; e o fato de dois deles já serem divorciados, abrindo espaço para uma interpretação, de acordo com o Referencial Teórico, das dificuldades de relacionamento desses indivíduos e das altas demandas de tempo e dedicação que “tornar-se empreendedor” exige.

### **3.2 Análise dos dados**

Sumarizando e continuando o que foi informado no Capítulo *Tratamento dos Dados e Desenvolvimento das Entrevistas*, a análise dos dados considerou os seguintes passos (BARDIN, 1977; GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006; LECOMPTE, 2000):

#### **Pré Análise:**

- 1- Transcrição literal das entrevistas: registraram-se frases e palavras exatas ditas pelo entrevistado, conservando toda sua expressão oral.
- 2- Leitura das entrevistas, com acompanhamento do áudio.
- 3- Transcrição codificada das entrevistas, com base na transcrição literal e áudio. Elaborou-se um relato do pesquisador sobre o conteúdo das entrevistas, de forma a facilitar o entendimento de suas experiências no decorrer do tempo/contextos e posterior análise. Esses relatos estão no apêndice II.

#### **Análise:**

- 1- Identificação das Unidades de Significado (ou temas): baseadas na Transcrição Codificada elaborada pelo pesquisador, as unidades de significado são identificadas, relacionadas a trechos da transcrição literal e, então, numeradas.

- a. Foi elaborado um quadro simplificado dessas unidades: a primeira coluna representa a própria unidade de significado; a segunda coluna, a transcrição literal que suporta a unidade; por fim, um código, com fim organizativo. Esse quadro simplificado visa facilitar a confecção posterior de categorias e, ao mesmo tempo, a correlação entre os temas, quando necessário. Como exemplo, parte do presente quadro é apresentada a seguir, extraída do E1:

Quadro 16 - Quadro Simplificado das Unidades de Significado - Parcial Entrevistado 1

Unidades de Significado	Transcrição Literal	
<b>Infância ao “ar livre” em Catanduva, muitas atividades</b>	Eu tive grandes amigos em Catanduva. E adorava esse negócio de rio, subir o rio pra pescar... Eu “pintava e bordava”. [...] Na rua, direto. Sei lá, eram brincadeiras na rua. Eu adorava. [...] E outra, ninguém ficava dentro de casa pra ver televisão.	A01
<b>Infância muito boa e confortável financeiramente, “maravilhosa”</b>	Meu pai era gerente do Banespa, lá. Era festa todo fim de semana, churrascada. Eu tive uma infância maravilhosa. [...] Tinha uma vida soberba. Eu achava que Catanduva era um mundo de maravilha.	A02
<b>Pai apresenta carreira notável, com alto retorno financeiro</b>	Meu pai fora um cara que se fez sozinho e tal. [...] carreirista em banco e conseguiu chegar. [...] então isto me dava uma inspiração [...] Papai se encaixa dentro do próprio banco. Em pouco tempo, ele chega ao topo do banco e, depois, vai para diretor financeiro do banco.	A03
<b>Pai apresenta grande conhecimento técnico, do qual o entrevistado acredita que venha sua vertente técnica</b>	Talvez a minha vertente técnica venha dele. [...] Ele foi um dos grandes entendidos na época no Brasil, esse negócio de <i>overnight</i> . [...] Teve dois livros publicados. [...] Era um <i>top</i> de linha mesmo.	A04
<b>Vende iscas para pesca quando criança: satisfação com seu próprio dinheiro e reconhecimento</b>	Não, aí nós descobrimos. Eu saquei isso e falei pro meu amigo: “Pô cara, ao invés de pegarmos iscas, só pra nós, vamos pegar as iscas e vamos vender pros caras.” Porque os caras eram mais velhos, então não tinham saco pra fazer isso, e então a gente começou. Nossas mães guardavam as caixinhas de fósforo e, de manhã, que eu sempre levantava mais cedo, enxadão na mão [...] aí você enchia aquilo lá, ia embora e saía vendendo. [...] Esse foi o meu primeiro negócio. Vendia “pra cacete”. Aí, eu comecei a ter dinheiro e meu pai falou, assim: “Como é que você tem dinheiro, rapaz?” Porque eu estou vendendo isso. “Ah! tá.” [...] Dar independência de ter o dinheiro pra comprar as balas, enfim. Eu e meu amigo [...] Aí, nos bares, todos dizendo: “Parabéns!” Aí, a moral sobe [...]	A05
<b>Pai incentiva que os filhos trilhem seu próprio caminho, mas mantém expectativas que o façam com empenho e sucesso</b>	Meu pai não me cobrava nada, mas ele tinha uma expectativa; eu sentia nele uma expectativa. [...] expectativa no sentido de trazer bons resultados [...] mas estava sempre dando liberdade, que cada um (dos irmãos) fez um caminho.	A06

No total, foram identificadas 277 unidades de significação, sendo 86 referentes ao E1; 80, ao E2; e 111, ao E3.

2- Criação de Categorias de Experiências: com base nas unidades de significado identificadas, as categorias são criadas por analogia. Utiliza-se o Quadro de Referência Teórico como orientação tanto para criação das categorias, como anteriormente para a própria identificação das unidades de significado.

### **3.2.1 Identificação das Categorias e Experiências**

Após a identificação das unidades de significado de cada um dos entrevistados, e de uma primeira análise destes resultados, inicia-se a etapa de elaboração das categorias. As categorias são elaboradas com o fim de melhor organizar as unidades de significado, fornecendo resposta à pergunta de pesquisa do trabalho. As categorias, portanto, têm o intuito de consolidar as experiências relevantes na vida do indivíduo para sua opção de carreira, consideradas dentro de um determinado aspecto de sua vida.

Deste modo, por meio de uma primeira análise dos temas encontrados, e com o apoio do referencial teórico, as seguintes categorias foram elaboradas:

- Entorno Familiar

Abordam-se todas as unidades relacionadas ao ambiente familiar, incluindo: relacionamento entre os membros, educação oferecida pelos pais, diferenças entre irmãos, características da família (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005; HENNING e JARDIM, 1978; BOWEN e HISRIC, 1986; WILKENS, 1989).

- Entorno Pessoal

Consideram-se as unidades de significado relacionadas a todo entorno do indivíduo que influenciaram seus valores, interesses e personalidade, desde que não pertencentes ao entorno familiar e profissional/escolar. Trata-se, ainda, de fatores relacionados a interações entre personalidade e ambiente (FRUYT e MERVIELDE, 1999) e *background* social (HALL, 2002). Desse modo, são considerados nessa categoria tópicos, como: amigos, infância, desenvolvimento adulto, rupturas/mudanças de ambiente que afetam o entrevistado, frustrações (VECIANA, 2005; BOWEN e HISRICH, 1986).

- Entorno Escolar/Profissional

Compreendem-se experiências obtidas durante a vida escolar e profissional, como em estágios, bolsas, empregos anteriores (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005; BOWEN e HISRICH, 1986).

- Momento de Transição

Procura-se entender o momento de transição, fatores que o influenciaram naquele momento, sentimentos que o indivíduo apresentou, “perturbação da situação atual”, oportunidade/necessidade (VAN MANEEN, 1977; HISRICH, 1986).

- Motivações

Trata-se dos motivos que levaram o indivíduo a optar por uma carreira empreendedora, tendo em consideração não apenas o momento específico de transição, mas as motivações de cada uma das etapas em seu histórico de vida, que culminaram com o empreendedorismo. Desse modo, é uma categoria que resulta a somatória das outras categorias, por isso mesmo deixada como última na análise (SHANE, LOCKE e COLLINS, 2003).

- Características Pessoais

Busca-se entender a identidade pessoal do indivíduo, suas características, seus valores, seus interesses, sua personalidade (temperamento, jeito de ser etc.), baseando-se nas características mais importantes para o empreendedor. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005; BYGRAVE, 2004; HALL, 2002; SVEJENOVA, 2005). Esta se caracteriza como uma categoria de



apoio às outras, ajudando a reconhecer quais as experiências dentro das outras categorias relevantes para a construção das características pessoais. Por se tratar de uma categoria apenas de apoio, seus resultados estão resumidos no Apêndice III.

Após a categorização das unidades de significado, de acordo com as definições oferecidas, obteve-se a seguinte análise/resultado:

### 3.2.1.1 Entorno Familiar

#### Entrevistado 1 – E1

O forte modelo oferecido por seu pai influencia significativamente na vida de E1, visto que serve tanto para sua vida profissional, como para a pessoal. Como profissional, seu pai teve uma sólida e importante carreira, apresentando grande empenho no seu trabalho, muitas horas de dedicação e um ótimo retorno financeiro:

“Meu pai fora um cara que se fez sozinho e tal [...] carreirista em banco e conseguiu chegar... então isto me dava uma inspiração. [...] Papai se encaixa dentro do próprio banco. Em pouco tempo, ele chega ao topo do banco e, depois, vai para diretor financeiro do banco.”

e

“[...] talvez a minha vertente técnica venha dele[...] ele foi um dos grandes entendidos na época no Brasil, esse negócio de *overnight*. [...] teve dois livros publicados [...] era um *top* de linha mesmo.”

No entanto, E1 também observa os lados negativos da carreira de seu pai em um ambiente competitivo, típicos de uma carreira tradicional bem sucedida em uma grande organização, com grande estresse de trabalho, competitividade interna, hierarquia e obrigação de cumprir tarefas indesejadas:

“Aí meu pai muda de comportamento, ele começa a sofrer de uma coisa que ele não sofria, que era o famoso 'puxar o tapete'. Ele sai de uma coisa onde ele era o rei – o gerente é o 'dono' do banco local – e entra num ambiente competitivo. [...] Esse primeiro ano em São Paulo foi muito difícil. Meu pai menos alegre [...]”

e

“[...] (meu pai) foi convocado pelo Ministério da Fazenda pra liquidar um banco que havia quebrado e aquilo quase matou ele, foi por 4 anos [...] a forma de fazer que quase o matou [...] meu pai sempre construiu né, foi sempre um ideólogo, como um projeto profissional, então eventualmente nesse projeto [...] ele tinha que destruir né, a liquidação, e aquilo envolve questões pessoais muito importantes, pessoas que foram roubadas pelo banco, funcionários que você tem que mandar embora, os canalhas que querem a grana de você, que ameaçam etc [...] meu pai voltou então pra Avaré, onde ele tinha começado a carreira, que a família da minha mãe é de Avaré [...]Je então com 59 anos ele caiu fora.”

O pai também é um modelo forte na concepção de valores e interesses dentro da vida pessoal do entrevistado. Do ponto de vista financeiro, seu pai teve uma vida relativamente tranqüila, como afirma: *“tinha já a aposentadoria e o dinheiro que ele ganhava em Avaré, ele era milionário. Tinha uma bela casa”*.

A figura do pai é vista como o marco da família, uma pessoa a que todos devem dar atenção e ouvidos. No entanto, é importante ressaltar o papel também relevante da mãe, que acaba influenciando no lado humano do entrevistado, que em suas palavras: *“minha mãe era aquela pessoa que te escutava muito, uma pessoa de coração mole, aberto, humana. Peguei isso dela”*.

Com relação à educação, fica claro que os pais têm grande preocupação com valores de ética, honestidade e responsabilidade:

“Então papai vinha com uma visão de [...] Ah! Tinha a honestidade, sempre [...] Tinha aquela discussão, entre linhas, do que bate [...] A gente discutia mesmo essa questão da retidão com os amigos, a maneira de servir, mas estava sempre dando liberdade, que cada um (dos irmãos) fez um caminho [...]”

Sobre as expectativas do pai sobre os filhos e sua forma de educação rígida, E1 afirma:

“Eu nunca apanhei do meu pai! Eu acho que só tomei um tapa da minha mãe. [...] Meu pai tinha uma forma de se exprimir que, pra mim, era muito difícil. Se fazia alguma coisa errada, ele parava de falar com a gente. [...] O silêncio dele era terrível.”

e

“Meu pai não me cobrava nada, mas ele tinha uma expectativa; eu sentia nele uma expectativa. [...] expectativa no sentido de trazer bons resultados”

Observa-se que ao mesmo tempo em que era uma educação rígida, criando responsabilidade nos filhos, também era uma educação que oferecia liberdade, com o intuito de que os filhos fossem aptos a criar seu próprio caminho e a se desenvolver:

“[...] frustração foi quando meu pai me oferece um intercâmbio na Inglaterra e eu não vou. Então meu pai, muita liberdade, tinha muita grana e ele oferece o intercâmbio. [...] estava sempre dando liberdade, que cada um (dos irmãos) fez um caminho [...]”

É importante a diferença de comportamento entre E1 e os irmãos, relacionado à independência e à busca de um caminho próprio profissional, fruto da educação dada pelos pais que foi, em certo ponto, diferente entre os irmãos, já que E1 recebeu menos cobrança e ao mesmo tempo menos suporte dos pais que os irmãos:

“Vim depois de um aborto. Falar que tinha algum privilegiado na história, não tinha. Mas de qualquer forma, os dois tinham mais [...] essa questão do suportar, de dar mais suporte, foi pros dois. Então acredito que isso tenha trazido alguma facilidade [...] E eles tiveram, enfim, optaram por caminhos bem diferentes dos meus. [...] Eu não. Eu queria ser mais independente. Não me pergunte por que. Eu não tive trauma, não tive nenhum [...] Um *insight* que me fazia cair fora do esquema em casa.”

ou

“[...] o papai e a mamãe, e os meus irmãos ficaram muito dependentes. Essa era uma coisa que, desde cedo, eu saquei. Papai dava tudo, era aquela coisa da dependência [...] A teoria da dependência não tem nada a ver comigo. Então, era aquela coisa da dependência direta financeira.”

O relacionamento com os irmãos não é considerado íntimo nem tempestuoso. Entre eles há grande diferença de idade e, portanto, interesses também diferentes, o que os levou a apresentarem um relacionamento distanciado um do outro, e incentivou ainda mais uma independência de E1 em relação à família.

Já com relação à estrutura familiar, observa-se que se trata de uma família muito bem estruturada e unida, que serve como fonte de apoio e segurança para E1:

*“Meus pais se davam super bem [...] Nunca vi uma briga [...] Nossa! Família super segura!”. Em parte, consequência das viagens constantes a trabalho do pai, conforme palavras do entrevistado: “Quer dizer, saí de uma família afeiçãoada, uma família só nós mesmo, [...] rodamos o Brasil pelo banco. E o papai, sempre com essa questão da reciprocidade, do respeito”.*

## Entrevistado 2 - E2

A educação oferecida pelos pais ao entrevistado foi muito rígida e coordenada principalmente pelo pai, enfermeiro da polícia militar. O entrevistado caracteriza a importância do seu pai em casa, e o ambiente:

“Meu pai era como o pilar da casa, figura durona. Era ele quem tinha a última palavra na casa. Ele era bem policial dentro de casa, mesmo aposentado. Era esquema porrada [...] Se ele pegasse você fumando, ele fazia você comer o cigarro e apanhava. Marcava às nove horas; se você não chegasse às nove, você dormia na área de casa, dormia no portão. Era uma disciplina militar; o que pra ele era um negócio normal, pra nós não era.”

Esta educação rígida foi baseada “exageradamente” nos valores de honestidade e responsabilidade:

“Eu acho que a educação dos meus pais foi, exageradamente, em cima de honestidade, de sempre sermos responsáveis. Isso é bom. Isso é bom. Eu agradeço muito a eles. Mas, eu acho que teve muito pouca flexibilidade na vida por causa disso. Você era muito certinho, muito certinho. Então, isso passa pra tudo. Até nos ‘pré’ conceitos. Então, você, jamais [...] Eu jamais fui a favor de cabelos compridos, tatuagens [...] Por quê? Porque era uma educação extremamente de que aquilo era de pessoas não honestas. Então foi muito severa. Mas, eu acho que valeu!”

Como consequência desse ambiente severo, não havia grandes demonstrações de carinho. No entanto, era claro que se tratava de uma família unida e estável, sempre ao seu lado em caso de necessidade, dando-lhe muita segurança para tomar seus caminhos na vida:

“Então família e amizade. Se você tem sorte na vida de ter uma família boa, o restante vai fluir bem, vai depender de você. Eu acho que me enquadro muito nesta fotografia. [...] O relacionamento era sem problemas. Nunca teve, assim, discussões homéricas na família.”

e

“A família sempre foi meu porto seguro. Você sabia que, em último caso, você tinha quem te acolhesse. Isso dá uma tranquilidade muito grande. Eu acho que quem não tem isso é complicado.”

O pai foi sempre uma pessoa importante na vida de E2, com quem ainda possui uma relação forte e inspira grande respeito:

“Diria que minha relação com meu pai não foi tempestuosa, mas eu tinha 50 anos de idade e ainda tinha medo do meu pai. Mas íamos pescar juntos direto... [...] É. Respeito. Tinha coisas que eu sabia que ele não gostava, por exemplo, eu não fumava perto dele. 50 anos e eu não fumava perto dele.”

Já a mãe era uma pessoa muito carinhosa e de muita atenção com os filhos:

“O papel dela era o de salvar a gente, quando meu pai dizia “não”. Entendeu? Que é o papel de todas as mães; você corre nela porque você não quer apanhar do teu pai. Então você quer fazer o caminho inverso. Você quer que ela vá lá e suborne o pai pra poder dar o que você queria. Ela tinha o papel de remediar os conflitos internos da casa. Era alguém realmente muito carinhosa, que sempre nos deu muita atenção.”

Há uma diferença na educação dada pelos pais entre os irmãos. Pelo fato de ser o mais velho, seu irmão recebe maior atenção e conseqüentemente pressão por parte dos pais, deixando E2 com maior liberdade e, portanto, com mais “coragem de arriscar”:

“O primeiro filho sempre é cobrado mais, porque ele é o primeiro, ele está crescendo [...] É ‘não, não, não, não’. O segundo você já sabe que aquilo não vai acontecer, então ele já fica mais [...] Mas eu vejo uma diferença muito grande entre eu e meu irmão mais velho, porque ele, realmente, ele tem mais dificuldade de arriscar. Então provavelmente deve ter sido pela educação que ele teve antes de mim. [...] Foi mais rígida (educação do irmão). Ele levou umas porradas a mais do que eu. Eu fui um pouco mais *light*.”

O relacionamento com este irmão não é propriamente íntimo, pois devido à diferença de idade de três anos, cada um - viveu sua própria vida com seus próprios amigos, incentivando desse modo ainda mais a independência do entrevistado.

Ele se mudou de Campinas para São Paulo durante o início de sua vida profissional, logo após a conclusão do colegial técnico, em Química. Ele deixa claro

como essa mudança está associada a um desligamento da família, o qual considera importantíssimo no desenvolvimento de suas características, como uma pessoa de atitude, independente e responsável:

“O fato de você estar sozinho, você se desprender da família; então você fica mais individualista, no bom sentido. Fica mais fácil você sobreviver dentro daquele caos. Você vê que não é tão difícil você sobreviver, porque depende de você e dá pra você sobreviver. E você vai fazendo um relacionamento, você vai entendendo as coisas [...] E, lógico, também você acaba esquecendo a família. Então, no começo, eu vinha toda semana. Depois passavam meses sem vir e era complicado.”

Ele defende que teve uma família considerada sólida e estruturada, o que para ele é um fator muito importante para o seu desenvolvimento atual, pois lhe oferece uma “sustentação muito grande”. Outro ponto importante de apoio são as “ótimas amizades”:

“[...] a escola da gente começa com os amigos. Então, a partir do momento que você tem bons amigos, amigos pra frente, amigos que não são invejosos, amigos que estão juntos com você, já é o primeiro *start* na sua vida. Então, isso eu tive a felicidade de ter. O segundo é a família. Se você tem uma família estável, mesmo aquelas famílias que têm aquelas briguinhas e tal, de pai e mãe, que é a coisa mais normal do mundo, mas, é uma família estável, te dá uma sustentação muito grande, porque é um problema a menos pra você se envolver. Então, família e amizade, se você tem sorte na vida de ter uma família boa, o restante vai fluir bem, vai depender de você. Eu acho que me enquadro muito nesta fotografia.”

### Entrevistado 3 - E3

O pai do entrevistado, também um policial militar como de E2, é uma pessoa muito “durona”, que tem um forte hábito de mandar. É exatamente o chefe da casa, o pilar que a sustenta, e goza de grande respeito. Foi uma pessoa que prezava muito pela honestidade, e serviu de exemplo para o filho, pois era um homem não apenas de palavras, mas de atitude:

“O meu pai é explosivo. e quando meu pai ia pra dar esporro, puta merda, ele sabe mexer na mente de uma pessoa. Ele é militar e acho que influencia. Então, quando ele falava, não tinha poucas e boas não, a gente ficava desse tamanho aqui. [...] o meu pai, como ele era militar, ele tinha esse hábito de mandar. Você tem que fazer isso, isso e isso [...] Meu pai era durão.”

e

“Um cara que sempre respeitava as pessoas, para mim era humilde. Esse cara era a pessoa mais respeitada, que tinha voz e que, é aquela imagem que se tem de pai, isso ninguém consegue derrubar, não é? Cara super forte, era o exemplo, era o pilar central.”

e

“Meu pai é um cara meio que, ele tem isso muito bem, ele é um cara muito honesto, um cara muito certo, de dar muitos exemplos, não falar de exemplos, ele dá o exemplo nas suas ações.”

O Pai valorizava muito a questão de seguir regras, da qual E3 acredita derive seu senso de cumprir tarefas e metas:

“Então acho que peguei com ele (pai) isso, esse lance de fazer as coisas certas, de ter um pouco de regra na vida, você saber o que você quer e fazer certinho, ter as obrigações, mesmo do que você não gosta; você é militar.”

Entretanto sua mãe, mesmo sendo passiva dentro de casa, oferecia muita atenção para marido e filhos. O entrevistado remonta a ela o seu lado emotivo:

“A minha mãe dona de casa, sempre muito boa, fazia tudo pelos filhos, cuidava do marido, não que eu concorde com isso hoje, mas, assim que era o modelo que eu fui criado [...] Minha mãe era aquela pessoa que te escutava muito, uma pessoa de coração mole, aberto, humana; peguei isso dela.”

O entrevistado recebeu uma educação muito rígida, ao mesmo tempo com liberdade para tomar suas próprias escolhas e decidir seu futuro. Inclusive seu pai, que era alguém muito sério, é considerado “cabeça aberta” com os filhos:

“Eles me apoiavam (na escolha da faculdade). Minha mãe nem tanto, porque minha mãe, ela queria os filhos bem próximos. Mas, ele não me desapoiava. Ela ficava assim: “Nossa, meu filho, você vai pra longe!” Sabe essa mania de mãe, assim, bem simples. Minha mãe era bem simples. Meu pai não, ele dizia: ‘Você vai ser o que você quiser’. Meu pai sempre foi assim, ele nunca impôs. Mas eu sei que ele queria que eu fosse militar.”

e

“Mas ele (pai) não, apesar de ser engraçado, eu falava que ele era antagônico, porque ele era um cara militar, mas era um cara de cabeça aberta. Ele sempre foi um cara meio cabeça aberta pra essas coisas. Ele era [...] ele podia ser estúpido com a minha mãe, mas com a gente ele era meio cabeça aberta.”

A sua família é considerada muito unida, oferecendo muita estabilidade e segurança ao longo da vida do entrevistado. Ofereceu valores de amor, carinho e educação aos filhos, com que sabem que podem contar:

“No meu caso, a minha família, a criação que eu tive foi de melhor pra boa, uma família muito estável. Não teve nada desequilibrado, não nela, eles são bem unidos assim. [...] eu nunca imaginava que ia acontecer nada de errado, entendeu? Sabia que podia contar. E quanto a isso, eu nunca tive medo não. Isso era legal, isso era uma coisa interessante, que é estabilidade, foi até um ponto que eu fiquei preso a um bom tempo cara, porque eu tinha o exemplo da minha família [...] Esse pessoal (amigos da república) é de famílias que deram educação, deram carinho, amor e tudo mais, isso aconteceu assim como a minha, então é bem similar.”

No entanto, a educação e a atenção que os pais davam para os três irmãos eram diferentes:

“A menina é protegida, porque é a caçula, sempre é. O maior é mais cobrado por ser o mais velho. O do meio fica meio jogado mesmo, no sentido de, não jogado no sentido literário, fica meio assim, ele não é o último, que a pessoa tem mais cuidado, nem é o primeiro, que é importante. O primeiro filho, mesmo que inconscientemente, acaba sendo o irmão mais velho o mais querido, de alguma forma [...] O meu pai e meu irmão, eles era muito grudados. Eu já não era tão grudado com o meu pai. Eu gostava muito de ficar com o meu pai, mas eu não era grudado igual meu irmão. E eu também não era grudado tanto com minha mãe, eu ficava no meio termo. A minha irmã era grudada na minha mãe, então eu ficava no meio termo ali, com os dois.”

Fruto desta educação diferenciada, seus dois irmãos tornam-se mais reativos a mudanças e a criar uma independência do que E3, que afirma *“Daqui de Rio Bonito, eles não saem não. Eles não têm essa característica de tentar [...] Tudo que envolve muita mudança eles são reativos, isso é uma característica deles, não adianta querer”*.

E3 ainda define os amigos de sua cidade natal como mais dependentes dos pais, pelo fato de nunca terem saído da cidade. Para o entrevistado, foi muito importante cursar a faculdade em outra cidade, pois foi um modo de se desligar da família e reconhecer que precisava contar apenas consigo para vencer obstáculos:

“O lance de viver sozinho te dá uma maturidade muito grande, o lance de você se virar. E esse cara (seu amigos de Rio Bonito) é totalmente dependente, entendeu? É aquele moleque: ah, eu vou sair com o carro do



meu pai, não sei o que, não sei o que lá. Eu era eu, tinha o meu carro, eu fazia as coisas por mim mesmo, entendeu? [...] Lá no interior (na sua cidade natal) eu estava sempre uns quatro anos na frente deles, em relação à maturidade, esses quatro anos que eu vivi aqui, grosso modo, seria isso. [...] Não tiveram essa oportunidade de tirar um pouco o vínculo da família, acho que a família, ficou muito ali.”

E3 vem de uma família humilde, visto que o salário de policial militar era apenas suficiente para os gastos de uma família de cinco pessoas. Dentro desse contexto, ele teve dois familiares que obtiveram muito dinheiro, mas que por falta de estudos e maturidade acabaram perdendo tudo. Um foi o avô, que em um golpe de sorte fez fortuna com ações da Petrobras. O outro foi um tio, dono de uma fábrica e de uma loja de jeans. E3 teve muito contato com este último, inclusive em alguns finais de semana chegou a trabalhar em sua loja. Seu tio teve muito sucesso com o negócio, oferecendo muitos presentes para E3 nesse período. Essa experiência foi relevante para criar um conhecimento dos frutos que a carreira empreendedora poderia trazer e, ao mesmo tempo, após o falimento das lojas, de lição para E3 de como o dinheiro pode se esvair fácil, se houver despreparo.

Considerando-se as experiências relevantes do entorno familiar dos três entrevistados, o quadro a seguir resume a análise da categoria:

Quadro 17- Resumo das Experiências Relevantes ao Entorno Familiar

Experiências		Descrição	E?
Pai	Modelo de Carreira positivo e negativo	Trabalha muito, carreira próspera, ganha muito dinheiro. Por outro lado, tem problemas na Organização no final da carreira que influem o modo de o entrevistado ver uma carreira tradicional.	E1
	Modelo Pessoal	Pessoa muito ética, ideólogo, de expectativa sobre os filhos, Inspira respeito.	E1, E2, E3
	Figura Forte	Pilar central da casa, papel de “comandante”.	E1, E2, E3
		Pessoa muito rígida, com grande disciplina. Linha muito dura com os filhos. Regras.	E1, E2, E3
Educação o Familiar	Imposição Forte de Valores	Ética, honestidade e responsabilidade.	E1, E2, E3
	Diferenciada entre irmãos (filho do meio)	Recebe menor cobrança e rigidez dos pais em comparação com irmãos, incentivando maior independência.	E1, E2, E3
	Educação Rígida	Pais controlam rigidamente e exigem o cumprimento de regras, tanto tácitas quanto não tácitas. Criam forte idéia de cumprimento de obrigações.	E1, E2, E3
	Liberdade de escolha	Filhos têm total liberdade de escolher seu próprio caminho, tratando-se de escolhas importantes, como escolares e profissionais.	E1, E3
		Apenas necessidade de trabalhar para ganhar dinheiro, mas cabendo ao filho decidir como.	E2
Mãe	Desenvolve lado humano dos filhos	Prestava muita atenção aos filhos e marido, muito humana. Filhos lhe creditam seu lado forte emotivo e humano.	E1, E2, E3
Família	Bem Estruturada	Estrutura sólida, forte conceito de núcleo familiar e de fonte de apoio (“porto seguro” para o filho).	E1, E2, E3
	Bom Relacionamento	Bom relacionamento, sem grandes rupturas ou brigas. Relacionamento distante com irmãos ajuda a criar maior independência da família.	E1, E2, E3
	Desligamento da família na juventude	Devido à mudança de cidade, ocorre certo grau de desligamento da família, considerado positivo e que incentiva a independência.	E2, E3
	Exemplo de Empreendedorismo	Tio chega a ter muito sucesso, era o rico da família. Exemplo de alguém que teve muito dinheiro, mas perdeu tudo por falta de preparo e de estudos.	E3

### 3.2.1.2. Entorno Pessoal

#### Entrevistado 1 - E1

Observa-se que E1 teve uma infância muito boa e confortável financeiramente, fruto do alto salário do pai. Esta infância também se caracteriza em um ambiente ao ar livre, típico de cidade do interior, e sempre cheio de muitas atividades com amigos, com grande contato com o mundo externo:

“Eu tive grandes amigos em Catanduva. E adorava esse negócio de rio, subir o rio pra pescar... Eu “pintava e bordava”. [...] Na rua, direto. Sei lá, eram brincadeiras na rua. Eu adorava. [...] E outra, ninguém ficava dentro de casa pra ver televisão.”

e

“Meu pai era gerente do Banespa lá. Era festa todo fim de semana, churrascada... Eu tive uma infância maravilhosa. [...] Tinha uma vida soberba. Eu achava que Catanduva era um mundo de maravilha.”

Na infância do entrevistado ocorre sua primeira experiência como empreendedor. Junto com um amigo, na cidade de Catanduva, E1 buscava iscas e as vendia a beira do rio. Com o sucesso do seu pequeno “negócio”, ele sentiu grande satisfação:

“Eu saquei isso e falei pro meu amigo: ‘Pô cara, ao invés de pegarmos iscas, só pra nós, vamos pegar as iscas e vamos vender pros caras’. Porque os caras eram mais velhos, então não tinham saco pra fazer isso, e então a gente começou. Nossas mães guardavam as caixinhas de fósforo e de manhã, que eu sempre levantava mais cedo, enxadão na mão... aí você enchia aquilo lá ia embora e saía vendendo. [...] Esse foi o meu primeiro negócio. Vendia muito. Aí eu comecei a ter dinheiro e meu pai falou assim: ‘Como é que você tem dinheiro, rapaz?’ Porque eu estou vendendo isso. ‘Ah! tá.’ [...] Dar independência de ter o dinheiro pra comprar as balas, enfim. Eu e meu amigo... Aí nos bares, todos dizendo: ‘Parabéns!’ Aí, a moral sobe...”

Aos 11 anos, devido ao trabalho do pai, o entrevistado se muda de Catanduva para São Paulo. Esta transição para uma cidade grande e tão urbanizada como São Paulo influenciou muito E1, que sendo tímido, sofreu muito com um isolamento dentro do seu próprio quarto. No entanto, este mesmo isolamento acabou trazendo ao entrevistado duas novas descobertas, a televisão e os livros. Estes dois acabam por abrir a sua “cabeça para um novo mundo”, permitindo que ele viajasse em seus pensamentos e descobrisse o mundo ao seu redor:

“Quando eu vim pra São Paulo, mudou. O grande charme de São Paulo era a televisão. Vários canais, programação o dia inteiro. E aquilo começou, porque se começa a ver, através da televisão, a “janela para o mundo”, aí, acho que ampliou. [...] E a ciência veio de uma forma muito forte. Tanto que o primeiro periódico, vamos dizer assim, a ciência ilustrada, o primeiro da Abril... E naquilo eu ‘viajava’.”

Observa-se certo grau de conexão entre este interesse por “viajar” através da ciência, nos livros e na televisão, e o desenvolvimento da sua criatividade e sua identidade pessoal, características importantes ao empreendedor.

A leitura torna-se então uma grande paixão na sua vida. E1 passa a ler autores importantes e a se desenvolver muito baseado em suas leituras: “... a *introspecção veio muito forte, eu comecei a ler muito cedo. Então com 12, 13 anos, ler o Karl Max...*”

Sua adolescência é marcada por esta grande introspecção interna, somente realizada através da leitura, em que o entrevistado desenvolve seu intelecto. É um período de normalidade, sem grandes rupturas, mas sim caracterizado pela constante presença de um rumo a ser seguido, fruto da sua forte base familiar e de suas leituras:

“Em um momento sim (dúvidas), mas você tinha um norte. O norte, não assim vou fazer isso por consistência do meu barco (valores/família). Então o barco bem estruturado, então eu podia viajar longe. E isso desde os 12 anos, a questão da ciência era uma coisa que me vinha na cabeça, vou ser cientista, vou ser isso.”

Interessante observar que o entrevistado reconhece seus defeitos e medos, e tem conhecimento que deve combatê-los. Isto representa um alto grau de maturidade do indivíduo. Este desenvolvimento passa pela realização (e posterior paixão) de um curso de mergulho e no reconhecimento da timidez como um ponto a ser trabalhado:

“Tímido, super tímido. Aí você vai rompendo. Amizade ajudou bastante, eu vou controlando comigo mesmo, aí eu vou controlando meus medos. [...] Então, falar em público, eu fui aprendendo. A vida é aprender. Então esse negócio senta aqui, senta aqui. Eu sempre me cobrei, parece que tinha dois caras: um arrojado e o outro cagão. [...] eu era também muito tímido, e tive que aprender a me superar com isso, daí eu me esforcei pra dar aula e palestra, que me ajudaram muito.”

“Você tem que ter medo. Pra você ver como a vida se repete em vários fragmentos: o medo, mais é uma excitação sua, você quer saber o que é que está lá dentro. Você pode não achar nada. Mas você conseguiu romper seu medo. Você botou a cara lá (dentro da caverna, durante o mergulho).”

O fato dos pais do entrevistado deixarem São Paulo, fruto do estresse do trabalho do pai, acaba obrigando E2 a se mudar para uma casa menor e a viver sozinho. Logo em seguida ele se casa, ainda com 24 anos. Esta seqüência de fatores o influi em um amadurecimento mais precoce e influi na construção de um senso maior de responsabilidade.

## Entrevistado 2 - E2

O Entrevistado 2 tem uma origem muito humilde. Seu pai não ganhava um alto salário como enfermeiro e eles apenas tinham dinheiro para gastos essenciais:

“Pois é família pobre, mas não miserável; seria hoje comparável a uma família cujo pai ganhasse quatro salários mínimos. [...] Não era miserável. A gente não passava fome. A gente sempre teve roupa. Sempre teve tudo. O que você não tinha era o supérfluo. Você tinha a comida, você tinha a roupa, você tinha escola, você tinha um dentista, quando precisava - que era uma coisa muito cara - e tinha o médico, quando você precisava. Nunca passei necessidade. Nunca passei fome. Não era miserável. Era realmente pobre.”

Esta situação financeira da família molda seu caráter: *“porque você dá valor às suas necessidades. Não veio fácil, você tinha que ir buscar. Não vinha dos seus pais, porque eles já estavam limitados em termos financeiros.”*

Mesmo sem grandes condições financeiras, E2 considera que teve uma infância maravilhosa, ao ar livre e sempre muito ativo:

“Minha infância era uma maravilha. Eu era ‘fortinho’, calçãozinho azul, descalço, no máximo uma conga no pé e sem camisa, sem nada. E aquilo era andar pelo meio do mato. [...] Tinha a molecada. Férias, era a coisa mais linda do mundo. Começavam as aulas e era o maior sofrimento do mundo.”

e

“Eu não conseguia ficar muito tempo dentro de casa. Eu estava sempre saindo... Eu ia pro cinema, ou ia tocar, jogar bola, era muito fanático por futebol, aquele negócio todo.”

Sua adolescência é marcada pela necessidade de trabalhar, a qual E2 satisfaz tocando em uma banda:

“Mas, eu acho que nenhum adolescente sabe o que quer. Não sabe. E também não acredito em orientação, sabe, cara orientar: ‘você vai ser isso... seu perfil...’ Não acho. Na verdade o que eu buscava fazer era simplesmente achar um emprego bom, melhor que o anterior, pra me sustentar e progredir no futuro. Eu não sabia exatamente meu rumo, mas estava ali batalhando no meu dia a dia por uma vida melhor, mais segura. [...] De jeito nenhum, não tive nenhum trauma, nem grandes problemas ou arrependimentos.”

Ele conseguia se manter autonomamente com o dinheiro advindo da banda, criando desde cedo independência do pai e, conseqüente, satisfação própria com este fato.:

“Mas nessa época (colegial) eu já era músico, eu já tocava em boate, é tocava em boates, tocava em clubes, participava de um conjunto na época de bailes; então, eu tinha minha subsistência, dependia muito pouco do meu pai financeiramente e consegui fazer o curso. [...] Profissional mesmo (a banda), de gabarito na época”

Cursar em tempo integral o colégio técnico em química, que era um dos melhores da região, junto com trabalho paralelo de músico, acabou levando-o a uma rotina muito frenética desde muito jovem. No entanto, E2 se considera uma pessoa sempre de muita energia, que desde cedo estava muito cômodo com aquela situação:

“O dia inteiro (estudava) e à noite eu tocava em restaurantes e fim de semana eu viajava com o conjunto fazendo bailes aqui, no interior do Estado de São Paulo, no sul de Minas [...] Você era jovem, você estava sempre disposto, ainda jogava bola, namorava; fazia tudo que tinha direito.”

Considera o período em que vive em São Paulo, onde cursa a faculdade, também como um período de muita energia e ansiedade, em que está sempre procurando por oportunidades novas, querendo trabalhar a “mil por hora”:

“Muita energia, eu acho que eu tinha muita energia, e até hoje... É elétrico. Nós somos muitos ansiosos. Aliás, esse vai ser um perfil que você vai encontrar nessas pessoas: são extremamente ansiosas. A cabeça muito criativa, muito a mil por hora; você não consegue relaxar muito tempo que isso te prejudica. Você tem que estar sempre ansioso.”

Em São Paulo mora com cinco amigos da época do colegial em Campinas (ETECAP), com os quais cria uma verdadeira família. É uma época de muita diversão, de histórias para serem recordadas. Conforme citado no capítulo sobre Entorno Familiar, E2 afirma que foi importante criar um desligamento da sua família biológica através da mudança para São Paulo, pois foi sua forma de se desenvolver pessoalmente, contando positivamente o fato de ter grandes amigos com quem contar em São Paulo.

Deste modo, morando sozinho e sem cobrança de pais, E2 passa a valorizar e a identificar mais seus valores, que o ajudam a guiar sua vida e a melhorar sua aptidão com relacionamentos interpessoais:

“Eu acho que São Paulo é uma escola de vida. Primeiro a gente foi morar numa república. E aí você passa a ser... passa a conhecer gente a todo momento, passa a se abrir para novas oportunidades. Os valores individuais seus é que contam. Se você não souber se relacionar com as pessoas e não tiver alguns valores individuais pra você tocar a sua vida sozinho, você vai para o caminho errado. Então nisso foi muito importante pra mim. São Paulo foi uma escola. Ainda que desde cedo eu já aprendi a me virar muito bem, acho que São Paulo ajudou bastante...”

Desmotivado com a vida em São Paulo, ele então acredita que seja hora de retornar para sua cidade natal, lembrando a importância da família como porto seguro nestes momentos:

“A desilusão é você ver os seus amigos de república começarem a casar ou a mudar, outro pra lá... Daqui a pouco você começa a se ver sozinho. Então eu acho que a ‘desilusão’, naquela época era mais o lado sentimental, de você ficar sozinho. Era o vazio de você estar ficando sozinho, você vai ficando desiludido e acaba querendo voltar às origens e aquele negócio todo. [...] Não ía ter (como fazer medicina no RJ). E, também, eu fiquei meio desiludido, o pessoal saindo. Eu não pude fazer medicina (por problema financeiro). Caí fora.”

Como consequência desta desmotivação e solidão sentida em São Paulo, ele logo se casa ao retornar a Campinas, com então 25 anos e, criando uma vez mais, um fator de responsabilidade em sua vida desde muito cedo: a família.

### Entrevistado 3 - E3

O entrevistado define sua infância como muito boa, e como os outros entrevistados, de muitas atividades ao ar livre e liberdade, morando em um sítio com outros tios:

“... era uma maravilha o que a gente fazia, tinha rio, tinha tudo, tinha morro, tinha tudo. Tinha barro, eles (pais) não gostavam muito porque a gente voltava ‘detonado’ pra casa, pra dormir, mas a gente voltava feliz. Tinha muita ‘piração’, muita coisa legal.”

e

“... tinha a casa principal e os filhos foram construindo próximo, uma espécie de condomínio familiar (no sítio do avô) [...] Havia bastantes almoços. Vamos tomar umas e outras aí. Tudo era motivo de festa, meus avós eram muito festeiros. [...] Reunia todo mundo no sítio, eu era muito amigo com meus primos, então eu acho que foi legal, a gente passou a infância, minha infância foi muito boa, o fato da infância no sítio com dez primos foi muito legal, você passa o dia inteiro brincando”.

No entanto, mesmo com ótimas recordações, não foram tempos fáceis, devido ao baixo salário do pai: *“Morava em sítio eu tinha as minhas atividades, meu pai trabalhava, a casa era pequena, eram cem metros quadrados, é... dificuldade, tinha uma área de cachorro, já cuidei de porco, já cuidei de boi...”*.

O entrevistado apresenta um episódio de caráter empreendedor interessante na infância. Ele queria comprar lanches na cantina da escola, mas as condições financeiras da família não permitiam. Ao perceber que todos os seus amigos gostavam de pintar, ele decide fazer desenhos e vendê-los aos seus colegas para arrecadar dinheiro. O conseqüente sucesso de vendas dos desenhos traz muita satisfação para E3:

“Então, eram três filhos no colégio pago e o salário dele não era tão alto. E para bancar os três... Então a gente sempre terminava o mês zerado. Não tinha aquela coisa de dar dinheiro pra ninguém ir pro colégio pra comprar coisas na cantina; não tinha nada disso. [...] Como é que eu faço pra – eu gostava de comer aqueles lanchinhos na cantina, pois não tinha dinheiro, eu quase não podia comer – como é que eu faço pra levantar um dinheiro? [...] Então, eu fui, peguei o brinquedo do meu primo e a massa ficou lá em casa, fiz alguns lá, fiz uns dez no primeiro dia e levei pro colégio. Eu cobrava uns cinco, dez centavos por cada, porque as crianças gostavam de pintar...”



Já na adolescência, E3 cria uma forte paixão pelo vídeo game. Este gosto pelo vídeo game se transforma ao longo do tempo em uma obsessão, um desejo de ser o melhor em um determinado jogo:

“Jogava horas, de madrugada. Minha mãe me mandava dormir, me dava uma bronca. Mas, aí eu falei: não, vou bater o recorde mundial. Tanto que eu bati o recorde mundial às 3:30 da manhã, porque pra bater o recorde mundial eu falei assim: o único jeito de eu bater o recorde mundial é no silêncio; concentração máxima. Então eu tinha uma capacidade de concentração absurda, porque qualquer desvio de atenção que você tivesse no joy stick, você perdia o milésimo, você perdia o recorde mundial [...] Era assim, a cada 200 batidas, eu ia embora.”

Isto se transforma em uma ansiedade tamanha que ele é diagnosticado com hipertensão aos treze anos. E3 decide então, por si só, que é hora de parar. Trata-se de uma passagem importante. Tamanha dedicação ao videogame pode ser resultado de sua forte timidez, sendo a forma encontrada pelo entrevistado de introspecção própria e de auto-afirmação. Outro ponto é que este forte desejo por ser “o melhor” não termina neste episódio. Devido o diagnóstico médico de hipertensão ele se vê obrigado a largar o vídeo game, mas transfere esta necessidade de para o basquete e para os estudos:

“Aí poxa, eu parei (com o videogame). Mudei de vida, parei. Você não tem nem como (não poderia continuar com ele). Você consegue parar uma coisa; agora você não consegue perder aquele seu hábito de querer ser melhor em outras coisas. [...] Aí eu resolvi jogar basquete, esporte. Aí depois eu fui jogar meu basquete, aí como não dá para acertar tudo de uma vez só, eu queria ser o melhor no basquete também, então eu não posso ser só um mais um.”

Assim como ele se dedicava para o vídeo game, ele também se dedica muito para o basquete, chegando ao extremo de treinar 2.000 arremessos ao dia. Trata-se de uma pessoa que se dedica extremamente para conseguir seus objetivos.

E3 sempre manteve o hobby de jogar basquete até o final da faculdade. Este esporte lhe deu algumas lições importantes como a noção de equipe, que ele levou para o ambiente empresarial, e a concepção de que uma pessoa deve ser respeitada pelo que ela é e não pelo que ela possui, ou seja, pelo seu trabalho (interessante lembrarmos este último aprendizado em um contexto de uma pessoa com problemas de relacionamento devido a timidez:

“... você cria uma noção de equipe. Você sabe que para obter um resultado, não depende só de você; ou você eleva o nível de todo mundo, ou você tá fora. Não adianta, você vai ser... Não existe só você no basquete; não adianta porque você não leva o time nas costas. [...] você não precisa saber fazer tudo, você tem que saber as pessoas; tem que estar cercado de gente que sabe fazer. [...] Então esse lance de você ter que compartilhar com a equipe, o trabalho em equipe, você saber cobrar, você saber fazer com que as pessoas te respeitem pelo que você é e não pelo poder que você tem é mais importante.”

Ele sempre identificou que a timidez era um dos seus pontos fracos, e sempre trabalhou para melhorá-la, seja através do basquete, da faculdade ou do trabalho:

“Você está apresentando para cem pessoas, você com 22 anos, é uma prova de fogo, quer dizer, você tem que dar a ‘cara à tapa’ porque você tem um ponto que não consegue viver com essa inibição [...] Eu era um pouco tímido, mas depois engraçado, com a companhia dos homens (da república) você vai ser um cara mais extrovertido, um cara mais falante. Me ajudou bastante, porque na faculdade você tem que realizar desafios, tem que realizar apresentações orais, e eu sabia na minha cabeça o que eu queria para mim, sabia que eu tinha esse ponto fraco de problema de falar em público, eu falava muito rápido, pra dentro, sei lá, eu queria, me esforçava pra melhorar isso, e acabou que melhorando. [...] Sempre que eu tivesse a oportunidade de falar em público, eu estava presente, e falava pra um monte de gente. E acho que era o jeito mais fácil.”

Ele foi uma pessoa que teve grande influência da Televisão e na época havia duas figuras que estavam em grande destaque e que E3 admirava muito: Michael Jordan e Ayrton Senna. Ele admirava o autocontrole, autodeterminação para ser o melhor, e a coragem que eles tinham, sem medo de errar:

“...ele (Jordan) errou não sei quantos arremessos... Ele falava só dos erros dele e falava que foi por isso que ele obteve sucesso. Por quê? Porque ele era um cara que tentava, no final das contas. [...] Era um cara (Senna) determinado, um cara que pra ele eram só vitórias, só aquilo [...] Tanto que você vê que ele é único; até hoje eu vejo corridas e não sinto o que eu senti naquela época. Eu só via a corrida porque eu sabia que o cara poderia não ganhar, mas ele dava o máximo dele. Ele nunca trabalhava no ‘meia bomba’, ele dava sempre o máximo. Sempre tentando superar limites. O cara não se contentava.”

Sua passagem do primário para o colegial, ponto crítico da adolescência, foi muito tranqüila. Foi simplesmente uma continuação do primário, visto que a escola e o grupo de amigos eram exatamente os mesmos. A ruptura veio apenas no momento da faculdade, quando ele se muda para Campinas. É quando ele aprende a se virar, morando sozinho, e se abre para o mundo, combatendo sua timidez:

“A faculdade foi uma ruptura, mas o colegial foi a seqüência do primário, eu estava em um grupo de amigo, eu conheci as pessoas que eu confiava, que eu confiava de olho fechado, sabia quem ia lutar com você.”

e

“Muito bom você poder morar fora de casa desde os 17 anos, você aprende a viver. Acho que você é super protegido em casa e você acaba saindo pra ‘selva’. Então você acaba tendo que fazer novas amizades, você acaba se encaixando num novo mundo. [...] é duro no início, mas eu não sofri tanto não. Já montei minha rede de amigos aqui. E eu consegui...”

Em Campinas, E3 vive em uma república em 10 pessoas. Faz grandes amizades, e é onde ele passa sua vida universitária. Através desta experiência de conviver com outras pessoas, longe da ajuda da família, ele aprende a reconhecer seus valores, a conviver com outras pessoas de costumes e idéias diferentes, a cuidar da casa. É um período de grande amadurecimento para ele:

“Passei a morar em uma república. Ali eu me identifiquei com umas nove pessoas, ou seja, você leva um tempo pra montar uma outra rede, e essas pessoas que ficaram comigo eram como se fosse uma família. Ficávamos todos juntos. [...] Acostumado com mãe lavando, fazendo e passando, tudo na mesa, tudo acontecendo sem você fazer o mínimo esforço. E você está em um local, você ter que conviver com dez pessoas diferentes. [...] Isso me amadureceu muito e acabei também conhecendo muita gente diferente, então ajudou muito a construir o meu caráter. Eu já tinha aqueles valores da família, que se traz, família é tudo, porém, você acaba construindo um pouco mais algumas coisas e você vê os exemplos negativos e positivos e fala: eu estou bem a beira disso aqui, mas se pensar nesse cara aqui sofreu muito mais do que eu; isso foi uma das experiências mais valiosas que eu já tive, que foi viver quatro anos longe de tudo.”

Quando ele se muda para Campinas, estabelece com o pai uma mesada de apenas 500 reais para todos os seus gastos. Foi uma época em que ele não apenas aprende a dar muito valor ao dinheiro e suas necessidades, mas que também tinha uma vida social muito fraca, focando exclusivamente nos estudos:

“Eram duzentos reais que a gente pagava de república; meu pai me dava quinhentos reais por mês e eu me virava com trezentos. [...] eu sempre tinha ticket bandejão de graça. Então eu bandejava, o almoço e janta eram de graça, então eu economizava bastante. Você só tem bicicleta, você tem que se locomover a pé; eu morava na frente da Unicamp; você não tinha custo, você não saía. Também não tinha vida. Não saía pra nada, não fazia coisa nenhuma. Então era uma fase minha mesmo. [...] Eu só comecei a namorar quando eu já estava no final da graduação, praticamente trabalhando. Porque senão você começa a sair e a fazer coisas.”

Por ter vivido uma vida regrada financeiramente, E3 percebe que o dinheiro é necessário para sobreviver e que a ajuda dos pais sempre terá um limitador neste sentido. Ele, portanto, entende que deve construir a sua vida sozinho:

“Quando você vive regrado no sentido de dinheiro, você não tem abundância de dinheiro, você dá valor ao que você ganha, o mínimo que você ganha pra você é dinheiro pra caramba e você acaba vendo que você precisa de dinheiro pra sobreviver, pra fazer suas coisas, você acaba... Você não fica alienado... Você não tem aquela coisa de pai, mãe estão vendo tudo. Eu sabia que eu tinha meu pai e minha mãe lá, como porto seguro, mas ao mesmo tempo, eu sabia que isso era o limite. Eu sempre tive o sonho de ser livre, independente financeiramente, em termos de fazer o que... De ter o dinheiro trabalhando pra mim e não vice versa.”

Com relação aos amigos, o entrevistado apresenta dois grupos: um que perdurou até o final do colegial, e outro, formado pelos amigos da República de Campinas. No entanto, ambos grupos apresentam características semelhantes: *“meu grupo de amigos tinha um nível intelectual alto. E eu, sempre, era o top da sala, então, eu não podia... Era, até, uma competição sadia e você se aproxima daquelas pessoas que você encontra alguma afinidade; e existia essa finidade”*. Deste modo, E3 se sentia desafiado pelos próprios amigos em seus estudos: *“então a gente está sempre tentando chegar próximo ou então ultrapassar, entendeu? Estar sempre ali.”*

Considerando-se as experiências relevantes do Entorno Pessoal dos três entrevistados, o quadro a seguir resume a análise da categoria:

Quadro 18- Resumo das Experiências Relevantes ao Entorno Pessoal.

Experiências		Descrição	E?
Infância	Muito ativa, ao “ar livre”	Ambiente de muita liberdade de ir e vir, de grande contato com o mundo externo: ajuda a criar um adulto de iniciativa, que conhece a realidade do mundo.	E1 E2 E3
	Primeira iniciativa empreendedora fruto das condições de infância	Iniciativas que demonstram característica empreendedora (venda de desenhos, venda de iscas) tais como satisfação com o reconhecimento obtido e liberdade advinda do poder de aquisição.	E1 E3
	Ótimo Padrão relacional e emotivo	Infância muito boa e alegre, com ótimas recordações e carinho, a qual servirá de base para um adulto seguro de suas ações.	E1 E2 E3
Padrão Financeiro Familiar	Ótimo	Alto padrão de vida acaba criando um <i>standart</i> a ser atingido no futuro.	E1
	Baixo	Infância muito humilde. Cria forte senso de responsabilidade, aprende que conta com si próprio para desenvolver-se financeiramente.	E2 E3
Adolescência e vida adulta	Paixão pela leitura	Lê-se muito desde cedo. Estimula o senso crítico do entrevistado e descobre um novo e amplo mundo, desenvolve valores (estimulado também pela TV, fruto da mudança a São Paulo).	E1
	Satisfação com dinheiro próprio e trabalho	Por necessidade e prazer, começa a tocar em uma banda. Consegue autonomia financeira e muita diversão com o trabalho.	E2
	Muito ativo, com muita energia e determinação	Seja com estudo integral e tocando na banda paralelamente ou posteriormente em sua vida de muitos empregos em São Paulo (E2); seja treinando basquete e preparando-se para vestibular ou nos estudos da faculdade (E3).	E2 E3
	Foco de querer ser o melhor	Grande determinação e esforço para ser o melhor naquilo que faz: tanto no vídeo game quanto no basquete.	E3
	Desenvolvimento pessoal com o Basquete	Aprende o que significa uma equipe, a trabalhar juntos e a ser respeitado pelo que você é e não pelo que possui.	E3
	Influência de ídolos da Televisão	Ayrton Senna e Jordan: autocontrole, autodeterminação para ser o melhor, coragem, sem medo de errar.	E3
	Grupo de boas amizades	Grupo de amigos e boas amizades que o estimulam a ser um bom estudante (“competitividade sadia” de E3) e a ter valores	E2 E3
Morar Sozinho / Mudança de Cidade:	Cria senso de responsabilidade	Morando sozinho e ainda casando-se cedo, levam a um maior senso de responsabilidade.	E1 E2
	Desenvolve iniciativa e independência	Mudança de cidade força a aprender a se virar, a ser responsável, a se adaptar as necessidades, sem família por perto. Foca-se mais em si mesmo, seja em festas, trabalho ou estudos.	E2 E3
	Melhora relacionamentos e identificação de seus valores	Morando em república com outros estudantes/amigos aprende a identificar e valorizar seus valores pessoais, a lidar melhor com outras pessoas, a ser mais tolerante	E2 E3
Conflitos: estimulam características importantes	Busca controlar seus medos	Reconhecimento da timidez como ponto fraco e forte empenho para melhorá-lo.	E1 E3
		Curso de Mergulho: explorar o desconhecido	E1

### 3.2.1.3. Entorno Escolar/Profissional

#### Entrevistado 1 - E1

Quando pequeno, o tema ciência e, principalmente, ecologia estão em grande destaque na mídia: *“mas vamos dizer assim que era o começo da Ecologia, com caras no auge como Jacques Cousteau, Rosemberg [...] eu tive muito essa minha visão, influenciado pelo momento da época”*. Deste modo, influenciado pela carreira do pai e pela mídia, ele decide desde cedo que quer ser cientista, o que em um futuro poderá levá-lo a uma decepção, visto que a escolha não é fruto de seus interesses e valores, mas de influências externas do ambiente.

Na escola E1 apresentava um desempenho mediano, porém sempre foi muito bem em Biologia. Deste modo, mostrando interesse pela ciência desde pequeno, ao prestar faculdade já era seguro de qual matéria queria cursar:

“Era mediano meu desempenho, mas em Biologia eu arrebatava. Matemática e física eu levava ferro sempre. Você pega humanas e biológicas. Parte de exatas eu nunca gostei. Era uma coisa que me enchia o saco, mas era um cara mediano. Só fui tomar pau na faculdade, no último ano da faculdade. Eu tava de saco cheio da faculdade...”

Ainda com relação à biologia, também foi importante a influência de dois professores desta matéria no colegial, os quais para E1 eram muito bons:

“Depois no colegial tive dois professores, que foram os dois de Biologia. Mas biologia não é que me influenciaram, é que eles me abriram mais a cabeça pra questão biológica. Biologia já gostava de ler, TV, Geograph Magazine”

O entrevistado se auto define como uma pessoa muito crítica, que esta sempre muito atenta ao ambiente em que esta inserido. Outro ponto defendido é a sua coragem em defender o seu ponto de vista. Segundo ele, estas características foram desenvolvida, primeiramente, nas aulas de uma professora muito marcante em sua vida, Prof. Inês, e posteriormente através do seu forte hábito de leitura e seu gosto pela natureza como ciência:

“Tive no colegial (professor marcante). Tive formação Social, professora de história D. Inês, durante... no colégio, ginásio... a questão da cabeça, da criação

da cabeça. (...) Aí há uma inversão de valores, quando começo a discutir e a argumentar... Eu não falo toda hora, mas quando o cara dá uma brecha e vinha discutir comigo eu tinha argumentos [...] Então a construção do meu senso crítico não há uma coisa mais marcante, a leitura foi a mais marcante, acho que a natureza me deu a questão da observação, observar as coisas, manter o senso crítico sobre essa observação e vontade de não morrer.”

E1 queria cursar Biologia na melhor faculdade do país, demonstrando um desejo de auto-afirmação e de superação. No entanto, não consegue passar no vestibular na faculdade desejada e decidi se matricular em outro curso parecido, cuja faculdade era esta sim a melhor do país. Também foi importante a pressão de seu pai para não “perder” um ano fazendo cursinho: *“E entrei em Biomedicina, daí em vez de fazer mais um ano de cursinho pra entrar eu já entrei. Daí meu pai disse – vai fazendo e se você não gostar você cai fora – e pensei quer saber, não vou voltar pra cursinho”*, mostrando o peso de seu pai nas próprias decisões de E1.

O seu grande desejo era fazer Oceanografia como especialização. Ele já tinha em mente abrir uma fazenda de crustáceos no futuro. Deste modo, uma vez começado o curso de Biologia ele já começa a se dedicar ao Instituto de Oceanografia com matérias eletivas. Sua vida na faculdade é marcada por um ciclo de decepções que irão marcar sua trajetória profissional seguinte. No Instituto de Oceanografia ocorre a primeira delas: acha os professores muito lentos, pouca praticidade do curso e tarefas rotineiras:

“mas o nível de pesquisa era muito atrasado, era taxonomia, era muito juvenil vamos assim dizer [...]...eu queria ver a questão da genética que tava começando...mas não tinha nada disso, era coleta, que era um trabalho importante mas rotineiro, você coleta um monte de água, põe na lupa e seis horas daquilo matava qualquer um né, rotina. To fora. [...]O Instituto de Oceanografia era lindo, o melhor do Brasil, mas não tinha ninguém, era uma coisa tenebrosa aquilo, as pessoas assim lentas, bem mais velhas e tal, era como se o cara não estivesse na ativa e então eles o mandavam pro instituto de Oceanografia de São Paulo.”

Na seqüência E1 começa também a se desiludir com a faculdade. Devido ao seu forte senso crítico e hábito de leitura, ele esperava um ambiente repleto de discussões e debates, mas o que ele encontra são professores e cursos ruins e um ambiente de “escola primária”. Ele também não se identifica com os seus colegas:

“Eu sempre fui bem ocupado na faculdade porque a faculdade mesmo era uma porcaria, claramente professores muito... eu não me dava bem, nunca me deu

inspiração... [...] Porque eu sonhava com discussão, debate... E quando eu entrei na faculdade era um colégio primário, com provinha, colar... Aquilo foi uma tremenda frustração.”

e

“O grupo que tinha lá era um grupo de burgueses, era uma faculdade de burgueses, e eu não conseguia ter reciprocidade. [...] Poucos amigos... E eu, sempre, fui um cara de muitos amigos. [...] Aí eu vejo a pequinesa e começam umas coisas que eu, mesmo, fofocas, roupa, foi uma coisa que eu também estranhei um pouco...”

Devido à frustração com a Faculdade, aliado ao seu histórico de bom leitor, E1 desenvolve muito um lado autodidata, de ir atrás da informação que precisa por si só:

“... não era uma faculdade de formação (Biomedicina na USP) pra mim que buscava o conteúdo mesmo sempre fora [...] Então eu comecei a freqüentar muito a biblioteca. Mesmo depois que eu saí do instituto, eu continuei freqüentando, porque era a minha fonte inspiradora.”

Com relação à carreira profissional, o entrevistado tem seu primeiro trabalho como estagiário do Instituto de Pesquisas de Doenças Tropicais de São Paulo. Depois da frustração com a faculdade, ele a deixa em segundo plano e se dedica totalmente ao estágio. No estágio ele encontra tudo aquilo que havia se frustrado com a faculdade:

“Aí eu vou pro instituto e o instituto me completa, então eu me esqueço da faculdade. [...] e me acho no instituto (comparação à faculdade). No instituto eu fiz grandes amigos... fundamentalmente, acho que pela visão intelectual mais ampla, uma visão mais ampla... [...] tive uma formação muito boa ali, passei por todas as áreas de base de pesquisa, limpeza de materiais... me ofereceu um bom conhecimento. [...] A vantagem do instituto é que tinha vários departamentos, então na realidade, na prática, você tinha uma flexibilidade de andar pelo meio do instituto... então eu conhecia todo mundo do instituto. Você fazia sua parte e então podia ir pra outra área. Era super flexível e isso era uma coisa gostosa do instituto.”

Em total ele trabalha no instituto por quatro anos, sendo três como estagiário e um como contratado. No início ele projetava uma carreira duradoura dentro do Instituto: *“Ah! Vamos para França, ‘você vai para França’, e assim você vai vendo que as promessas nunca vêm”*. Com o passar do tempo, mais uma vez, ele começa a se desapontar devido a poucas pesquisas ligadas a prática, falta de visão do pessoal, politicagens e trabalhos rotineiros:



“... mas também (o trabalho) era mais papel e politicagem que qualquer outra coisa [...] às vezes a pesquisa parava aqui, falava ‘não, vai devagar’. Se não você não consegue a verba plena, se você terminar o seu projeto acabou verba, e a verba tem que dimensionar, você dimensiona até o final da pesquisa. [...] a parte de pesquisa eu gosto, só não gosto da rotina, mas isso depende: se você é um pesquisador sênior, você está sempre fazendo o novo, mas se você for de baixo é a rotina né. Tem gente que gosta, mas eu nunca gostei, pensava vamos fazer uma coisa nova e tal...”

O entrevistado não se identifica com as pessoas no instituto em final de carreira. Ele observa a necessidade que estas pessoas têm de apresentar atividades paralelas para poder incrementar o salário, como dar aula. Ele percebe que não se imagina dando aula no futuro e sendo um pesquisador, pois se trata de uma profissão difícil de se ganhar dinheiro; ele dificilmente conseguiria naquele ambiente equiparar o padrão de vida oferecido pelo seu pai. Outro ponto de não-identificação é com as atitudes que as pessoas estão dispostas a tomar para preservar a carreira, como passar por cima de outros:

“Eu tomei uma decisão de vamos fazer pesquisa. Mas pesquisa seria, olhando meus parceiros de pesquisa mais velhos, te dão exemplo do que você vai ser dali 20, 30 anos, e olhando aquilo eu não gostei. Porque primeiro esse pessoal que se dava melhor, ele fazia pesquisa, tinha um laboratório clínico e dava aula. Aquilo não leva a nada, mas sustentava o porque da sua análise seria melhor e seria mais cara. ‘Então dou aula porque a USP pagava mal mas aulas pra particulares pagava bem’... então esse era o quadro que eu deveria seguir pra ter dinheiro pra me sustentar, além de continuar em pesquisa, e eu não gostei disso... [...] ou você trabalhava em pesquisa pra ganhar nada ou dava aulas.. ah não, eu não vou ficar em laboratório fazendo exame de fezes. Mas eu vou abrir um negócio mesmo!”

e

“Não sei, mas esse ideal (de carreira) foi sobre a pressão da própria sociedade que você vive. Sendo sempre tímido, passa entender os outros, as invejas que você vê os outros fazendo e você não faz. Isso foi me perguntando: ‘Qual a profissão que você não queria’, que era biomédica. Essa pressão eu teria que escapar, então eu tive que criar formas de sair dela.”

Após falir com o seu primeiro empreendimento (que será abordado na categoria seguinte), E1 consegue um novo emprego, mas se decepciona novamente devido aos mesmos fatores, como “politicagem”, rotina e falta de reconhecimento:

“Eu fazia os contatos com os médicos. Eu pegava lá uns 10 pacientes e fazia o chamado ensaio técnico, mas isso era um ‘pé no saco’, só pra dar dinheiro pra médico. [...] Tinha muita afinidade com ela (empresa). Mas daí tinha muito das políticas internas brasileiras, agente acha que se trabalha numa multinacional que ela é... não, você está num nicho lá local, é ali que você vive, e não é assim o total da multinacional. E tem aquele um puxa o tapete do outro, puxa lá, aquela coisa

de um está melhor e se empurra em um... e daí fui perdendo o desejo até que o Beto disse 'vamos abrir um negócio?', vamos!"

## Entrevistado 2 - E2

O entrevistado destaca um professor de química que o teria influenciado na escolha da matéria como profissão. Ele oferecia uma aula muito prática, através do uso de laboratório:

"Acho que no ginásio eu tive um professor de ciências, que o professor de ciências ele dá aula de biologia, química e física, e ele gostava de química. Aí eu fui dirigido pra química. [...] Então eu fiquei fascinado pela química dele. O professor dava uma aula de química que era uma maravilha! Levava a gente pro laboratório com aqueles tubinhos... super prática a aula dele. Eu acredito que foi pelo fato de ele gostar muito de química, mas também porque talvez eu já tinha uma afinidade pra fazer química."

A necessidade financeira e a pressão do pai para que trabalhasse o pressionam a buscar uma escola que lhe forneça uma formação profissional rápida. Sua decisão de cursar um colegial técnico, ao invés de um comum, mostra seu desejo de independência financeira e maturidade:

"Eu já sabia que teria uma profissão, porque na época, quem dava isso era o Senai ou Senac e o Etec; e tinha o Cotuca na época também [...] Eu fiz química no colegial porque eu já queria sair trabalhando [...] Era uma época em que você não tinha oportunidades, você não tinha dinheiro. Então realmente era dinheiro. Era financeiro, puramente financeiro. Você queria ter uma independência financeira."

Destaque para um professor no colegial que tinha coragem de falar sobre a ditadura e ensinou os alunos a criticarem por si mesmos, a serem atentos sobre os acontecimentos ao seu redor:

"Aqui no ETECAP teve um professor chamado professor Oscar e ele falava... era uma época de revolução, não se podia falar um monte de coisas sobre política. E eu achava ele realmente o máximo em termos de pessoa, de como ele falava sobre tudo isso, de como ele colocava as coisas. [...] Ele não criticava. Ele deixava você pensar se valia a pena criticar ou não. Ele nunca foi um cara ligado à Arena - que era o partido, na época - mas ele era contra. Mas ele realmente respeitava e ao mesmo tempo ele deixava ao seu critério você julgar. Nunca forçou nada."

O colegial é um período muito marcante para o entrevistado, pois devendo permanecer todo dia em uma escola de período, ele acabava interagindo muito com professores e colegas. Naquele ambiente ele desenvolve uma forte base de relacionamentos, ao mesmo tempo em que encontra nos professores um modelo a ser seguido de valores pessoais:

“Você vivia ali. Se você virava um corredor encontrava com o cara; se virava um outro, encontrava com o cara de novo. Então você tinha que aprender a viver em grupo. Essa era a grande vantagem da escola; e eram 250 alunos na escola, do começo ao fim do ano. Então, você conhecia todo mundo, você sabia de todo mundo. Era tudo junto. Então isso deu uma base de relacionamento muito grande entre as pessoas.”

e

“Na época você se focava muito nos professores. Então os professores que trabalhavam com você eram professores muito maduros. Jamais você com 17 anos, você tinha um professor de 20. Não existia isso. Então você com 17 anos, seu professor tinha 35, 38 anos; o mais novinho tinha 30 anos. Então é aquele negócio do mais velho te dando uma direção. E felizmente a gente teve professores que a gente sempre se espelhava neles.”

Ao se formar no colegial, ele consegue um emprego na Petrobras em Paulínia-SP. No mesmo ano ele passa em química na faculdade em São Paulo. A decisão de prestar a faculdade em São Paulo é devido ao fato de ser a única que oferecia curso noturno, possibilitando que ele trabalhasse durante o dia. No entanto, estudar em uma cidade e trabalhar em outra traz um enorme desgaste a E2 e ele decide largar o trabalho e morar definitivamente em São Paulo. Esta passagem mostra não apenas a grande energia que tinha E2, associada à necessidade financeira que o empurra a uma vida cheia de atividades, mas mostra também se tratar de uma pessoa que toma suas decisões sem medo, pois acredita em seu trabalho: ele sabe que mesmo saindo do emprego que precisa conseguirá outro em seguida em São Paulo, mesmo que tenha que trabalhar em dois locais diferentes para se sustentar. E é exatamente o que ocorre. E2 consegue um emprego na indústria farmacêutica durante a semana e outro como professor em cursinho de química nos finais de semana. Vale lembrar que continuava a faculdade no período noturno.

Dando aulas no cursinho em São Paulo ele aprende a ser um bom professor. Dar aulas foi uma grande escola para E2, é onde ele aprende a lidar com pessoas, a

conhecer suas personalidades; tarefas que fazem parte de sua carreira, principalmente atualmente como empreendedor:

“E nisso fui pegando tarimba como professor também. O cursinho dava uma tarimba muito grande para escrever questão, esse tipo de coisa, chamar atenção de aluno. [...] Ser professor é ser gestor com uma grande vantagem, você quando é professor, você conhece as pessoas, porque é muita gente passando por você. É automático conhecer quando a pessoa está mentindo, quando está fingindo, quando ela não é... e 90% de uma gestão é você saber trabalhar com as pessoas, principalmente quem vai gestionar pessoas.”

Quando E2 deixa São Paulo, desmotivado e se sentindo só, faltava ainda o último ano de Química. De volta a Campinas, começa e termina o curso de Biologia e logo em seguida termina o de Química também. Paralelamente dá aulas na PUC e no colégio técnico ETECAP onde havia estudado. É através da profissão de professor que ele “extravasa toda sua ansiedade”, tem a possibilidade de trabalhar com diferentes matérias, sem rotina e sempre em busca de coisas novas, de debates com alunos. Ele também credits as aulas sua grande bagagem técnica sobre ciências:

“Então, com isso, eu extravasava, também, na ansiedade por que eu dava diferentes disciplinas, química orgânica, físico-química, e você vê que é uma bagagem de química muito grande, então, a química, ela ficou... eu sempre tinha uma saída pra ela [...] Então, eu tinha uma visão de química muito grande, por causa do cursinho e já tinha a experiência na Petrobras, que era a aplicação da química no refino, no processo de refino, de craqueamento e de laboratório. Então, isso... E estudando sempre.”

O entrevistado começa a prestar consultoria técnica através de um aluno que estagiando em uma empresa indica E2 para ajudá-los. No trabalho de consultor ele observa a necessidade de ler muito e buscar o conhecimento que muitas vezes ainda precisa para completar o trabalho, principalmente a medida que a atividade de consultor se desenvolve com o “boca a boca” de seus clientes. Este trabalho, aliado as aulas que dava, desenvolve em E2 uma característica de grande leitor e autodidata:

“A minha grande escola, foram as aulas de química, que eu tive que me esforçar, ler e estudar. [...] Naquela época era muito difícil, porque você precisava ler. Você tinha que buscar a informação. Não tinha internet; a única informação que você tinha era nos livros. [...] na época não, não tinha isso, tinha biblioteca, você tinha que ir à biblioteca da Unicamp pra buscar alguma coisa ou na biblioteca municipal ou comprar livros, eu ia muito pra São Paulo comprar livros; tanto é que a biblioteca da empresa que, hoje, se você pegar todos os livros científicos que se

tem lá, 80% eram os livros que eu comprei. São mais de 150 contêineres de livro e até hoje eu compro livros.”

Cabe ressaltar que este trabalho de consultoria é visto pelo entrevistado como apenas uma extensão da profissão de professor, não a considerando como uma atividade futura por si só. Neste momento que ele é então chamado para trabalhar como gerente do centro de pesquisa da Rhodia. No entanto, ele pensa muito sobre o assunto:

“Eu coloquei muito (na balança) porque eu ia largar uma coisa segura para entrar numa coisa insegura; mas eu pensava assim: é um desafio! Aula eu posso voltar a dar aula à hora que eu quiser, se eu em um ano ficar longe das escolas, as escolas me aceitam”

Apresenta uma atividade profissional muito alta: trabalha na Rhodia, mantém as aulas na PUC e ainda cursa pós-graduação (Mestrado e Doutorado). Sua parte profissional demanda um enorme sacrifício da parte pessoal:

“Do lado pessoal eu teria dado mais tempo a meus filhos. Eu não dei. Realmente eu preferi investir no futuro. Eu trabalhava muito pra poder dar um futuro melhor. Então eu não pude dar muita atenção pra eles.”

O entrevistado gostava muito do seu ambiente de trabalho na Rhodia. Gostava de sua autonomia dentro do Centro de Pesquisas, e de se tratar de um ambiente de valorização de idéias, criatividade e desafios. É um local em que obteve um enorme aprendizado, principalmente através de seus superiores. Este conhecimento técnico e pessoal será essencial para abertura do seu negócio no futuro:

“Eu tinha que resolver o problema da empresa. Então tinha lá um problema, tinha um ‘sangramento’, eu tinha que corrigir aquilo lá. Então eu tinha toda a liberdade possível pra corrigir aquilo. E era cobrado também por isso. [...] A Rhodia estimulava muito a criatividade, estimulava demais. A Rhodia pra mim foi uma escola fantástica. Se não fosse ela talvez eu não teria (aberto o negócio próprio)...”

e

“Era isso o que me segurou lá 13 anos, não ser rotina. Nós tínhamos fábrica do Rio Grande do Sul até Recife, passando pela Bahia. Então eram coisas completamente diferentes. Era o que me apaixonava, projetos diferentes, idéias novas. [...] O equipamento que fazia era o mesmo, mas a análise em si era bem diferente. Tinha desafios homéricos que a gente queria resolver. Então era o que me segurou lá.”

e

“Então teve gerentes muito bons que eu conheci; caras que tinham, uma facilidade muito grande pro comando, pro gerenciamento... [...] Eu conheci muitos gerentes do Brasil inteiro.”

Paralelamente a Rhodia, ele chega a coordenador do curso de Química da PUC. As aulas eram onde ele podia debater novas idéias com os alunos, relaxar fazendo algo que gostava muito: *“Era anti-estresse porque eu saía do ambiente que eu estava e ia para um ambiente completamente diferente. E você conversava com 60 pessoas numa sala de aula e discutia se tinha novas idéias, novos input's”*.

Mesmo com sua paixão por ser professor, E2 nunca considerou a carreira. Ele era uma pessoa idealista e no Brasil educação era segundo plano: *“Era um anti-estresse; financeiramente não. [...] Nunca pensei em seguir carreira acadêmica. Primeiro porque eu era idealista, eu gostava demais de dar aulas e a gente viu que educação nunca foi prioridade, o bom professor sempre é discriminado...”*

### Entrevistado 3 - E3

O entrevistado sempre foi um ótimo aluno. Sendo muito tímido, ele gostava de receber os elogios pelas suas notas. Seu bom desempenho nos estudos não era fruto de nenhuma pressão externa, mas apenas de sua própria vontade e determinação:

“Sempre me destaquei desde o início com relação às notas. Eu sempre me dava muito bem com a maioria das disciplinas. Eu tenho muita facilidade. Eu sei que eu era muito bom. [...] Sempre fui muito bem nesse colégio, sempre fui muito elogiado; eu era muito tímido, não falava muito, mas sempre indo bem no colégio.”

e

“Eu sei que eu era muito bom (no colégio). Não que meus pais me cobrassem; meus pais, a formação deles... Nenhum deles é formado no ensino superior. Então, eles achavam que eu ia bem, só que eles não ficavam cobrando nada porque eles achavam que cada um segue o seu caminho...”

Sua preocupação sobre faculdade começa muito cedo, já no primeiro ano do colegial. Ele decide que quer fazer Unicamp, pois era considerada a melhor faculdade do país. Para ele, o importante era “estar entre os melhores”, pois o sacrifício de estudar deve ser para chegar ao melhor posto possível:

“Eu cheguei no segundo colegial, eu comecei na época do Ricardo Palhares, do Ricardo Molina, lá do PC Farias, aí só se falava em Unicamp, Unicamp, Unicamp. Eu olhava aquilo, a melhor Universidade do país; Unicamp você sai dali muito bem conceituado, e eu descobri que a Unicamp tinha prova no Rio e a USP não tinha. [...] Eu já comecei a buscar informações sobre a Unicamp, isto no primeiro indo para o segundo colegial. Muito boa, a universidade é excelente. Nossa, até aí eu estou bem, eu quero ir para a que tem de melhor; se é para estar num local eu quero estar entre os caras.”

Ele sempre teve um rendimento melhor em exatas e reconhece que é a área que ele tentará. Observa-se, junto com os outros dois entrevistados, que há uma enorme tendência em se escolher como profissão cursos em que se obteve melhores resultados e professores marcantes, esta regra também se aplica a E3:

“... eu tinha um professor bom de química, física e matemática; eu gostava de exatas. [...] sabia a área eu só não sabia o curso. Porque você não tem como saber com 17 anos, falar que você vai saber o curso que você quer para sua vida. Isto eu achava, eu só sabia que era exatas.”

e

“Tem dois professores no colegial que é o Galeano e o Paulo Rogério, que eram os caras que sabiam matemática, física e química. [...] Eram os melhores professores que a gente tinha e eram os caras que mostravam pra gente que a gente era capaz, que a gente tinha a possibilidade de competir com qualquer um. Ou seja, os caras davam muita motivação. [...] eles me deram muita segurança de que o que eles estavam me passando eu conseguiria atingir meus objetivos.”

Vindo de uma cidade pequena, de uma escola não muito forte e reconhecida, as pessoas ao seu redor o desanimam quando ele diz que quer estudar na Unicamp. Elas não acreditam que ele tenha chance de passar no vestibular. No entanto, ele usa exatamente estes comentários como fonte de energia, pois quer provar para eles que ele é sim capaz, característica muito própria de um empreendedor:

“aí eu falei: ‘quer saber? Eu vou prestar pra Unicamp’. Eu falei com o pessoal do segundo colegial, eu falei com os professores, eu queria tentar a Unicamp. Eles me olhavam assim... ‘É. Falar o quê? É melhor você tentar no Rio’. Eu falei para eles ‘eu não quero ficar no Rio não’. [...] Eles achavam impossível. Se eu esperasse que eles falassem, então, se eu falasse que ia prestar a Unicamp eles iam falar: ‘Ih! Você está louco, você não vai passar nunca, você está perdendo dinheiro cara’. Isto pra mim me dá energia, quando o pessoal fala pra mim que eu

não consigo eu quero provar que eu consigo, me dá mais energia. Eu busco no negativismo dos outros energia para mim. Isto na vida de um empreendedor também é importante, você ir buscar gente falando que você não consegue prestar tal serviço, que você não consegue fazer aquilo. Você vai lá e faz. Quem disse que eu não posso fazer?”

Dois anos antes do vestibular, ele começa já a estudar. É uma rotina de estudos diária, com muita dedicação. É uma demonstração de seu enorme empenho e sacrifício para cumprir um objetivo:

“Meu colégio ele nunca teve tradição de aprovação no vestibular, no vestibular público, e naquela época era muito mais complicado, tinha menos vagas e tudo mais. [...] Eu parti no segundo ano, eu tenho seiscentos dias, eu calculei o número de dias que faltava para o vestibular, foi o meu primeiro vestibular, eu coloquei na parede do lado seiscentos dias. Igual preso sabe, aí você vai riscando um por um, até chegar o dia. [...] nestes seiscentos dias eu vou estudar todos os dias, até lá, independente de ser sábado ou domingo. [...] eu tinha aula de manhã e de tarde eu jogava basquete na hora do almoço e depois no colégio a tarde. Eu jogava basquete sempre no horário do almoço e a tarde, eu tinha uma disposição enorme. Mas eu chegava em casa tomava um banho, comia alguma coisa, e daí eu me enfunava no quarto, pelo menos três horas por dia, aí eu começava a fazer... Eu era meio ignorante, quando eu começava a fazer eu dizia assim: ‘eu quero fazer apostila - tinha apostila – eu não vou fazer dois, três exercícios, eu faço todos, não resta dúvida’. [...] Eu fazia tudo isto, virou meio que religião.”

Os três primeiros anos do curso são muito teóricos e levam o entrevistado a duvidar se escolheu o curso certo ou não. No entanto, a partir do terceiro ano está dúvida desaparece, pois começam matérias mais práticas e ele pode observar a aplicabilidade da matéria. É uma pessoa que busca pragmatismo na sua profissão; não uma pesquisa pura, mas sim aplicável ao mundo comercial:

“Eu tive algumas dúvidas... ‘Poxa, o que é que eu estou fazendo aqui?’ Mas depois acabaram. Acertei. [...] Porque matemática é uma coisa fascinante e você só entende isso bem depois do 3º ano. Então quem consegue agüentar até o 3º ano não larga mais. Porque o 1º e o 2º ano são sacais por causa da parte teórica, da base, nexos e cálculos... Pesado! ‘Mas e aí? Onde é que eu vou aplicar isso?’”

Neste contexto, há um professor da faculdade muito marcante, pois lhe mostra exatamente este lado da matemática aplicada na prática, ensina que não se trata apenas de fórmulas, mas de considerar todo o contexto e interações:

“Ele era um cara que pegava a matemática e aplicava. E o negócio dele era aplicar a estatística. Ele não era só teorista, assim... ele pegava os problemas mais ‘cabeludos’. Ele chegava com os problemas práticos e mostrava como é que analisava os dados. Porque analisar dados não é só saber fazer os cálculos estatísticos; é você entender o problema e verificar a alternativa do problema.”



O próprio entrevistado é uma pessoa que busca trabalhar com a análise dentro de um contexto, abordando todas as etapas deste processo, e não apenas partes específicas: *“Na verdade, eu gostava de lidar com o problema como um todo e não só com a parte de análise. Eu gostava de estar presente tanto na parte de elaboração, na resolução de problemas, verificar as partes para ver se estão sendo bem feitas e analisar o resultado”.*

Com o intuito de melhorar sua renda na faculdade e ao mesmo tempo de se desafiar, ele tenta (e obtêm) uma bolsa de iniciação científica, considerada muito difícil de conseguir.

É exatamente estas duas características, desafio e abordagem completa da pesquisa, que ele irá encontrar no seu primeiro estágio, no último ano da faculdade. Curiosamente, ele aceitara esta vaga sem grandes motivações no início, mas apenas porque era perto da sua faculdade e ele não tinha nada em mente no momento:

“E aqui (no estágio) eu tinha tudo isso. Porque aqui cada problema era um novo problema. Você tinha sempre que sentar com o cliente e ver: como é que eu vou atacar isso? Qual o número de pessoas que eu vou usar? O que é que eu tenho que fazer? O que é que eu tenho que unir? Qual o equipamento?”

A idéia inicial era de ficar na empresa por apenas seis meses, mas E3 acaba gostando muito do que faz: por se tratar de uma empresa pequena, ele podia criar, não era um mero coadjuvante. Ali ele tinha o desafio de reinventar cada análise. Ele acaba se identificando muito com o trabalho e com a empresa:

“Eu vou lá ver qual é (como seria trabalhar naquela pequena empresa); fico uns seis meses, depois eu saio e vou pra outro lugar. [...] Eu gostava muito de ver o Samuel (um dos donos), o jeito com que ele lidava com as coisas e o jeito em que eu poderia ajudar a empresa a crescer. Eu comecei a ver a oportunidade: aqui eu posso criar. É diferente de você entrar num local e ser mero coadjuvante. E pra mim isso é muito claro. Quando me oferecem a oportunidade de criar, é o que eu preciso. Quando me dão o quê fazer, só isso, pra mim é a morte, vira a ‘morte lenta’.”

É exatamente pelo fato de se tratar de uma pequena empresa que a posição tem tais características que o atraem tanto. Ele observa seus amigos em grandes

empresas e vê que não se identifica com toda aquela rotina, rigidez, e falta de criação:

“... é diferente de um cara que está no banco, ‘eu tenho voz coisa nenhuma’, só tem um gerente ‘socando’ trabalho nele o tempo todo. [...] É porque a sua empresa é a sua cara. Porque você não tem no Itaú o Setubal?! Tem as pessoas que construíram. É gratificante você ter isso [...] A rotina seria maior (na grande empresa). Eu ia ter expediente, não é? Eu ia ter lá meus horários. Provavelmente eu ia ser mandado, eu ia ter minhas tarefas [...] Mas tem vezes que enche o saco você fazer a mesma coisa, sei lá, há dois anos. Você não tem muita oportunidade de criar ali (na grande empresa). Mesmo assim, não é você quem cria. Um cara chega pra você e fala assim: ‘Eu quero um modelo assim, assim, assado’. Você vai lá e reproduz o que o cara falou, porque você tem o conhecimento...”

Através da confiança e qualidade de trabalho que E3 passa aos donos da empresa, ele passa a gozar de um ótimo status dentro da mesma, tendo muita liberdade e atenção para suas idéias:

“Os sócios sempre me deram atenção e me deram liberdade pra fazer as coisas; eles confiavam muito em mim. Eu sempre tive uma característica que era de passar confiança do que eu estou fazendo. Então eu entrego do jeito que eu falo e as pessoas confiam. Não que eu não tenha confiança, mas eu tenho essa capacidade das pessoas confiarem bastante em mim. Os caras lá da empresa ficavam bobos, porque tudo o que eu falo o pessoal levava com seriedade.”

Desde que começou a trabalhar, sempre buscou entender a empresa como um todo, todas suas áreas. Isto é fruto de sua necessidade de entender todo o contexto em que está inserido, de dominar o ambiente de modo a tornar-se o melhor no que faz. No entanto, indiretamente, ele ganhava as bases para se tornar um empreendedor:

“Aí eu comecei a bater de uma coisa para outra: ‘que legal, os caras (atual pequena empresa onde trabalhava) estão ampliando...’ Assim que eu entrei, eu comecei a entender porque quando eu estou num negócio eu quero entender todas as estruturas dele para saber como funciona: aqui é a área técnica, aqui é administração, aqui são vendas; como é que funciona a interação comercial com técnico, vendas ao cliente e isso mesmo eu gostava de entender, eu queria entender a organização. E empresa pequena então era muito mais fácil entender a organização do que uma empresa grande.”

E3 afirma que trabalha para aprender e acredita que em uma grande empresa isto seria limitado, pois não pode ver todo o processo, mas apenas setores específicos. Esta chance ele apenas teria como empreendedor:

“Mas eu sabia da potencialidade do negócio, a potencialidade de aprender. Então eu trabalhava pra aprender; era basicamente isso: eu trabalhei pra aprender. Então o conhecimento que você ganha em trabalhar numa empresa que você criou ou uma coisa que você está criando, está evoluindo, nenhuma empresa grande te dá isso. A empresa grande só te dá a idéia de como funciona uma organização grande, mas não te dá a idéia de como funciona um processo evolutivo.”

Considerando-se as experiências relevantes do Entorno Escolar/Profissional dos três entrevistados, o quadro a seguir resume a análise da categoria:

Quadro 19 - Resumo das Experiências Relevantes ao Entorno Escolar/Profissional.

Experiências		Descrição	E?
Escolha da Ciência como profissão	Melhor desempenho na matéria, ótimos professores e influência da mídia	Apresenta melhor desempenho em Ciências na escola. Influência de professores na matéria, que não apenas ensinam ciência, mas lições de vida. Influência da mídia na época (E1). Tais fatores podem levar a escolha da profissão errada.	E1 E3
	Necessidade de ter uma profissão	Escolha prematura (aos 15 anos) de um curso que ofereça uma profissão rapidamente, pois precisa trabalhar. Também pode levar a escolha errada de profissão.	E2
Conhecimento usado para empreender	Desenvolvimento de senso crítico	Através da leitura (E1 principalmente) e de Professores marcantes.	E1 E2
	Aprende a lidar com e a gestionar pessoas no trabalho	Aprende a reconhecer e gestionar pessoas sendo professor e na Rhodia.	E2
	Adquire grande bagagem técnica	Aprende no seu trabalho, seja na Rhodia (E2), no Instituto (E1) ou na pequena empresa (E3) o conhecimento técnico que será usado no empreendimento	E1 E2 E3
	Auto-afirmação, desafio e superação	Quer estudar na melhor faculdade do país, ser reconhecido no trabalho do Instituto (o que não ocorre)	E1
		Empenha-se muito para ser o melhor no que faz: no estudo, na escolha da faculdade, no basquete. Quer mostrar que é capaz.	E3
	Muita energia. Muita vontade e dedicação para fazer acontecer.	Trabalha em dois/três empregos paralelos (Rhodia, Petrobras, Cursinho, PUC, ETECAP, Banda, Ind. Farmacêutica) e ainda estuda, demonstrando enorme energia e sacrifício do lado pessoal.	E2
		Traça objetivos que são cumpridos a qualquer custo: vídeo game, vestibular, permanecer na Unicamp.	E3
	Aprende a ser muito autodidata, a ter iniciativa	Devido às frustrações com os cursos e professores acaba buscando o conhecimento sozinho, com leituras	E1
		Como professor e consultor, precisa ir em busca da informação. Aprende a ser grande autodidata e a ler muito.	E2
	Frustrações que pressionam por outra carreira	Frustração com o curso universitário: busca pragmatismo e eficiência	Professores são lentos, cursos muito pouco práticos e tarefas rotineiras. Esperava um ambiente repleto de discussões e debates.
Primeiros dois anos de curso muito teóricos e sem aplicação prática levam a dúvida da escolha.			E3
Frustração com o trabalho		Pouca prática, rotina, politicagens, pouco retorno financeiro, necessidade de dar aulas, falta de reconhecimento e falta de ética de colegas.	E1
Frustração com carreira em grandes empresas		Não se identifica com os amigos de profissão que trabalham em grandes empresas: rigidez, rotina, falta de autonomia para criação, processos muito específicos.	E3
Satisfação com o emprego	Encontro de seus interesses com o emprego escolhido, que apresenta muitas características empreendedoras	Gosta de trabalhar na Rhodia e dar aulas: valorização de idéias, autonomia, desafios, sem rotina, debates.	E2
		Emprego em empresa pequena: possibilidade de criar, contato com processos inteiros, flexibilidade, autonomia, constante desafio de reinventar análises, grande importância dentro da empresa	E3

### 3.2.1.4. Momento de Transição

#### Entrevistado 1 - E1

O entrevistado 1 afirma que nunca se preparou para se tornar um empreendedor, ainda que tivesse tido idéias de negócio próprio mesmo antes da faculdade (como a fazenda de crustáceos). No entanto, considera que suas leituras de aspectos sociais o ajudaram em certo ponto nesta carreira:

“A única coisa que poderia ser... De ciência simplesmente pelo prazer de conhecer. Livros na parte de humanas, filosóficos, sociólogos, teológicos, etc. Evidentemente também pelo conhecimento, mas é uma visão pessoal, é uma procura sobre si mesmo, de você se posicionar dentro do que você é. [...] Mas nunca tive esse desejo para entrar (no empreendedorismo), acho que é uma questão de oportunidade. Questão de observar a falta de reagente (dentro do Instituto), falta de verba, de salário para os funcionários. Eu disse que eu ia juntar o útil ao agradável: pagar melhores salários e ganhar mais. E veio a idéia de fazer a franquia do Instituto.”

Trabalhando no Instituto ele percebe uma oportunidade de negócio: produzir para venda os reagentes que eles usavam nos cursos oferecidos pelo Instituto. Ele então apresenta a idéia para os funcionários do Instituto, buscando a adesão deles. Este fato demonstra claramente que ele não é simplesmente “empurrado” a optar por esta opção profissional, mas que ele a busca através de ações concretas:

“nós produzíamos já os nossos reagentes, agente não importava da França, que naquela época você tinha apenas o instituto Pasteur fabricando isso. Então quando o pessoal ia embora não tinha o material pra fazer os planos de avaliação, dos resultados destas doenças. [...] Daí juntei todo mundo, a turma lá de baixo (que trabalha no instituto, mas da hierarquia intermediária e baixa), uns gostaram, outros... mas tavam ‘putz vamos vender isso’. Daí decidi abrir a empresa, peguei dois caras desse grupo aí e abrimos uma empresa chamada RTP (nomes dos criadores) de reagentes biológicos.”

E1 não consegue o apoio dos dirigentes do Instituto, mas mesmo assim decide abrir a empresa. Ele começa o negócio com muito pouco recurso financeiro e continua trabalhando ainda por um ano paralelamente como funcionário do Instituto, até quando não consegue mais conciliar ambas as atividades. Torna-se então o único dos sócios a se dedicar 100% ao empreendimento, demonstrando sua escolha e comprometimento com a opção de carreira escolhida:

“Daí numa condição (financeira muito pobre)... alugamos uma casa, não tinha dinheiro, um duro à beça e começamos a fazer alguns reagentes. Não dava para fazer tudo, pois não tinha dinheiro.” [...] O negócio não tava legal, eu peguei muito material e o negócio não tinha estrutura, precisa de ar condicionado... e eu ia pro saco com o laboratório.”

e

“... em 78 eu me formei, e fiquei mais um ano lá (trabalhando no Instituto), já com o negócio andando paralelo. Aí não dava pra fazer as duas coisas, e pensei vou quebrar o dinheiro que coloquei lá, vai pro saco, e larguei o instituto e fui 100% do tempo pra começar a fazer as vendas, que o problema lá não era produção: era vender. Os dois outros colegas continuaram no instituto ainda.”

No entanto, a empresa não apresenta os resultados esperados e o lucro é muito pequeno. Já casado, E1 começa a se sentir desconfortável com o fato de que sua mulher trabalhe tanto todos os dias enquanto seu negócio não oferece um retorno financeiro. Este desconforto, aliado a um problema técnico, obriga E1 a fechar a empresa:

“Então ela sustentava a casa, eu era um baita vagabundo, e começamos esse negócio de agente biológico [...] a Claudia trabalhava muito, naquela época fazia o controle biológico na Volkswagen, na cozinha, o horário dela era 5 da manhã. Ela acordava as 4 da manhã e eu continuava dormindo. Então moralmente isto me afetou. Aí pensei ‘se isto der certo vamos, se não funcionar vou embora porque não adianta ficar brincando de’... isto deu uma mexida comigo... mas eu era um cara muito auto-crítica”.

O entrevistado começa a trabalhar para uma multinacional duas semanas mais tarde. Porém, mais uma vez não se identifica com o emprego e após a oferta de um amigo de abrir um negócio ele decide tentar mais uma vez. Sua mulher ficara feliz com o fechamento da primeira empresa, pois um emprego na multinacional significava maior estabilidade: *“daí entrei pra entrevistas (na empresa multinacional) e duas semanas depois tava contratado. A Claudia me deu um beijo na boca! Mas fiquei então mais estável”*. No entanto, ela compreende os motivos do marido e o apóia na transição: *“então minha mulher começou a acreditar em mim, que era possível, que eu não ía me adaptar, que eu não tinha carreira, que você não consegue estágio, que era difícil esta área...”*.

## Entrevistado 2 - E2

O entrevistado observa o primeiro exemplo de empreendedorismo no colegial. Era um professor do seu colegial técnico que estava começando uma atividade no local, mas que para E2, além da sua grande e visível dedicação, não lhe causou nenhuma inspiração:

“Mas eu via que ele (o professor) tinha um negócio. Eu via o sacrifício que ele fazia pra ter esse negócio. Ele não tinha sábado, não tinha domingo; depois saía vendendo, vendendo aquele negócio, cloro, aquelas coisas lá. Mas eu nunca olhei o negócio dele como uma inspiração para mim. Nunca, nunca foi.”

A idéia de optar por uma carreira empreendedora apenas ocorre no final da sua carreira na Rhodia, quando ele já torna em realidade a primeira oportunidade que observa:

“Realmente eu só entrei no negócio quando eu fui chamado por aquele laboratório, que eu entrei dentro dele e que eu vi que era possível de ter um negócio. Não sei se era a hora, porque nunca existe: ‘Ah! Eu devia ter saído antes ou depois’. Não. A hora é aquela hora. Não tem outra.”

E2 se considera uma pessoa sempre ansiosa, que esta sempre buscando atividades novas. No entanto, com o passar dos anos o Centro de Pesquisas não lhe oferece mais toda aquela potencialidade que oferecia no passado. Um motivo é que, depois de anos, o que ele “tinha para oferecer ao CP já havia sido oferecido”. Outro motivo, de caráter organizacional, é o fato de que a Rhodia começa a se decompor em diversas subsidiárias e o CP perde grande parte de sua importância e carga de trabalho. A flexibilidade e os trabalhos novos e desafiadores que existiam passam a ser parte do passado:

“A ansiedade foi fazendo com que o centro de pesquisa ficasse pequeno. Ou seja, eu comecei a cansar das coisas que eu fazia. Isso é um problema da ansiedade: você cansa meio rápido de fazer sempre a mesma coisa, você não consegue fazer a mesma coisa sempre. [...] Tem que extravasar. Você tem que criar; e chega uma hora que, dentro de uma empresa, você acaba atrapalhando um processo que nem se sedimentou ainda. Nesse período, para ajudar, a Rhodia encolheu; ela separou em várias empresas, a Abentes, Melial, e foi diminuindo o poder do centro de pesquisas.”

Além do mais, E2 é promovido para gerenciar uma única área de produtos da empresa, a de "Silicone". Suas atividades passam a ser mais gerenciais, o que lhe

desagrada. Seu campo de trabalho passa a ficar ainda mais restringido, a apenas uma linha de produto:

“Aí eu fui transferido para um *business*, que era o silicone. Se já era pequeno a análise dentro do Centro de Pesquisa, o silicone foi muito pequeno para mim. Então em um ano e pouco eu dei o que tinha que de ser dado para o silicone e depois era um negócio de gerenciar aquelas atividades que são passos menores para você... já é uma atividade fabril, já era alguma coisa... você não tem a flexibilidade de ficar mudando o processo constantemente. [...] eu já tava trabalhando no *business* não trabalhava mais com analítica, então era mais gerencial”.

Depois de tantos anos na Rhodia, percebe que há muitos querendo o prejudicar, pessoas sem valores. Pesam seus valores éticos com relação à carreira escolhida:

“Mas quando vai chegando ao fim, você começa a se incomodar com isso também, aí você começa a ver que tem pessoas que tão tentando te prejudicar; aí você começa a dar bola pra fofoca. Quando você começa a chegar nesse nível é porque o seu profissional não está indo bem; então está na hora de você sair; e você tem que sair dentro de uma idade boa.”

e

“Quando tudo começa a te incomodar, significa que você já ta na hora de sair. Então aquelas coisas que são normais dentro de uma empresa, por exemplo, relacionamento de mesmo nível, aquela briga de um querendo ser melhor que você, de ser promovido, aquele negócio todo, e você quer ser a água que vai entrar num balde...”

Com 45 anos e mais de 13 de Rhodia, E2 percebe que precisa “fazer algo para mudar” sua carreira. Ele já começa a sentir a necessidade de sair da Rhodia. Recebe propostas para trabalhar em outras multinacionais, mas ainda não tem claro o que realmente iria fazer se saísse da Rhodia. É quando surge a oportunidade: ele é chamado por um amigo para abrir um laboratório dentro de uma empresa:

“Eu tinha quarenta e poucos anos de idade, voltar para o magistério eu não ia voltar mais; eu tinha convites de multinacionais pra trabalhar; mas já tinha tido a minha experiência. Eu falei: ‘eu preciso fazer alguma coisa’. [...] Quando eu recebi o convite pra montar um negócio dentro de outra empresa, me despertou. Sempre com passos bem... Porque eu não saí da Rhodia, o outro negócio foi montado e eu não atuava nesse outro negócio, uma outra pessoa que estava atuando, só à noite que eu fazia as coisas. Então eu fui sentindo que daria, daria pra trabalhar sozinho, pra ir sozinho.”



Ele considera o ponto mais difícil na tomada de decisão o de trocar um emprego estável, com diversas regalias e status, “pseudo-seguro”, por uma coisa ainda incerta:

“A maior dificuldade é você não ter mais o carro da empresa, não ter o celular, não ter mais o laptop, você não ter mais ajuda de custo mais para a escola, você não ter mais assistência médica, você largar tudo isso, toda essa segurança ou pseudo segurança e partir para uma coisa que é sua.”

E2 monta então o laboratório com capital próprio, comprando máquinas usadas. Ele ainda leva o trabalho na Rhodia paralelamente, pois ainda não acredita que possa contar com o desenvolvimento do negócio próprio. Apenas quando ele ganha um contrato importante com outro cliente que ele pede demissão da Rhodia. Uma vez tomada a decisão, demonstra forte empenho e arrisca todo o seu patrimônio financeiro no empreendimento: *“com esse contrato, agora, definitivamente eu estou fora da Rhodia [...] Aluguei um barracão, fiz um contrato, peguei tudo que eu tinha de dinheiro e coloquei dentro, abri um negócio sem dívida.”*

Nunca houve por parte de E2 uma preocupação em se preparar para o empreendimento, pois este caminho só foi considerado no momento em que a oportunidade surgiu. No entanto, ele afirma que o empreendimento apenas foi possível porque ele havia uma bagagem técnica muito grande, fruto de ser professor, e sabia como aplicar essa bagagem técnica, fruto da experiência na Rhodia:

“O conhecimento técnico foi ETECAP, as aulas de química, e a Rhodia pra transformar em operacional toda aquela base teórica [...] A minha grande escola foram as aulas de química, que eu tive que me esforçar, ler e estudar. Mas o que me deu base pra montar essa estrutura que tem hoje foi a Rhodia, foi o meu esforço na Rhodia, das oportunidades que eu tive ali, o campo que estava aberto na frente e as necessidades que se precisavam na época; e foi eu ter abraçado esses desafios.”

### **Entrevistado 3 - E3**

O entrevistado tinha certa admiração pelos empreendedores devido ao modelo do Tio, dono de uma fábrica de Jeans e, principalmente, a sua riqueza quando E3 era ainda criança. No entanto, durante a faculdade ele abandona esta

vertente, visto a grande oferta de emprego que havia na sua área: *“Mas na matemática você tem um campo muito aquecido na época. Era aquecido, então você tinha muita oportunidade de emprego. Então eu falei: ‘poxa, sem emprego eu não vou ficar’ - isso era uma garantia, era uma segurança.”* E conseqüentemente, afirma que nunca se preparou para a carreira: *“Com esse foco (empreendedorismo), não. Eu tinha lido algumas coisas, mas nada que fosse ‘eu vou fazer isso porque eu quero abrir a minha empresa’, nada”.*

Ele observa algumas oportunidades de negócio que poderiam ser aproveitadas, as quais sempre discute com Samuel, dono da empresa onde trabalha. Um determinado momento ele acredita na viabilidade de abrir uma empresa que terceirize serviços estáticos do mesmo modo que são terceirizados os serviços de contabilidade no mercado:

*“O primeiro ponto: eu tenho o contato já com a pessoa que tem carência de estatística, que são os clientes da empresa onde eu trabalhava já, aonde depois virei sócio. Então eu sei que o mercado está aí, você já tem uma lista de contatos que eu já posso vender este tipo de produto, de serviço e basicamente é isso daí. E sempre trocava essas idéias com o Samuel, falava com eles sobre oportunidades que agente via aí no nosso próprio mercado, porque o Samuel sempre foi um cara muito antenado nisso, legal de se conversar.”*

Vale lembrar do Capítulo anterior que o ambiente de trabalho de E3 era de muitas características empreendedoras, como autonomia, flexibilidade e criatividade, gozando de um ótimo relacionamento com os Sócios. Um destes sócios, Samuel, é muito admirado por E3, com quem ele aprende muito e descobre o que é um “verdadeiro empreendedor”:

*“Eu gostava muito de ver o Samuel, o jeito com que ele lidava com as coisas [...] o Samuel é um cara empreendedor, um exemplo foi. É um trabalho empreendedor aquele ali, ele dizia assim. Ele é um cara que consegue ver a oportunidade em tudo. E depois você acaba aprendendo. Hoje em dia quando eu vou andar eu não consigo andar na rua normalmente...”*

Com medo de perder E3 para o mercado, Samuel oferece sociedade na empresa atual, a qual E3 aceita sem duvidar:

*“Eu que tive opção: ‘quer ser meu sócio? Quero’. O engraçado foi que eu nem pedi pra pensar. É aquele lance, você ter que assumir riscos. Nesse dia eu assumi pra mim, mais uma vez, eu assumi o risco pra mim.”*

e

“Eu sabia que o mercado, em termos de aquecimento, aquecia rápido, eu vou captar esse profissional e ele já embora, rapidinho. [...] Aí, eu botei ele de sócio e fiz a mesma coisa que o Samuel fez comigo. Ele ficou na área de estatística e está comigo até hoje, o Zé, pra não correr o risco de perder ele.”

O entrevistado sabe que há oportunidade para montar sua própria empresa no mercado como imaginava antes, que sua idéia tem potencial: “... *Então tinha muitos clientes nossos que precisavam de um estatístico e não tinha. Então eu pensei, por que eu não abro uma empresa de estatística pra atender a essa demanda*”.

Porém, ele acredita que com 23 anos ainda não tem a vivência necessária para abrir seu negócio. Na verdade, ele ainda não sabe o caminho para atingir este seu objetivo. Deste modo, E3 via na sociedade um passo para aprender e abrir seu negócio no futuro, como uma escola:

“Quebrei o paradigma de ser funcionário, para pensar como empreendedor, em 2003/2004, quando eu fiquei sócio da empresa em 2003 e acabei fazendo o Sebrae em 2004. Que aí, eu tinha que pensar próprio, não tinha que pensar mais como funcionário, pois você tem que mudar a cabeça, se você não muda você se ferra. Isto daí me abre caminho para poder abrir meu negócio de estatística em 2004. [...] Porque a sociedade, se você for parar para pensar, o chute inicial eu não tinha como, com vinte e três anos eu dar um chute inicial, porque eu não era o cara com a vivência melhor de mercado, mas eu a peguei toda ao chegar a absorver tudo que estava passando.”

Como parte deste aprendizado sendo sócio, percebe suas deficiências técnicas, como Finanças e Marketing, que ele necessitará sanar se não tiver um sócio como Samuel por perto ao abrir seu negócio. Então decide fazer um curso do Sebrae.

“O curso eu fiz justamente por isto, porque eu não me sentia preparado para ter um negócio próprio. Eu era sócio, mas não era na minha cabeça: agia como funcionário. ‘Eu tenho que ter algum treinamento, eu tenho que aprender coisas pra começar a mudar um pouco este jeito’. No princípio sempre foi assim, eu sempre achava que nada estava bom, como até hoje, nunca está bom [...] Ao virar sócio da empresa eu senti a necessidade de entender mais de negócio; você é formado em administração, você aprende a parte de controle financeiro, contabilidade, enfim, você tem a idéia de uma empresa como um todo. O matemático não tem isso.”

E3 entra no curso do Sebrae já com a idéia de sua empresa de estatística. Antes do curso ele sabia que queria abrir uma empresa, mas não sabia o caminho para atingir este objetivo. No entanto, após o curso ele perde todo o medo de tomar o risco para si e finalmente decide abrir o seu negócio:

“Eu já tinha a intenção de abrir uma empresa de estatística, mas nunca tive coragem. Aí eu entrei no curso, sem a idéia totalmente formada, mas com uma leve idéia do que eu queria. E depois do curso eu tive a certeza. Aí eu abri. Corri todos os riscos... Mas ninguém perde a direção. É como ‘eu sabia onde queria ir, mas não sabia como chegar lá.’”

A decisão de abrir seu negócio é própria, sem a ajuda nem suporte de terceiros, pois se o risco era dele, então ele devia decidir:

“Se você for ver, eu tinha que correr o risco, mas eu tinha calculado o risco. Quando você vai abrir um negócio, você tem que correr risco calculado. Isso não é uma loteria, negócio não é loteria. [...] Eu falei: vou montar um negócio meu. E nasceu. Eu só tenho que montar um plano de negócios.”

Posteriormente, E3 ainda abre uma segunda empresa de softwares. Mais uma vez, fruto da constatação de potencial no mercado:

“E depois tive outra oportunidade em 2006, como nós distribuimos softwares estatísticos, a gente comprava algumas licenças e testava. Até que um dia surgiu uma oportunidade de comprar um software francês que eu adorei. Eu falei: ‘poxa, esse software é barato e é fácil de usar, faz assim no Excel...’ Aí pesquisei pela internet quem era que representava no Brasil; não tinha representante. ‘Opa! Olha a oportunidade!’ Mandeí um e-mail pro dono: ‘eu quero ser representante de vocês aqui, no Brasil, pode ser?’”

Considerando-se as experiências relevantes ao Momento de Transição dos três entrevistados, o quadro a seguir resume a análise da categoria:

Quadro 20- Resumo das Experiências Relevantes ao Momento de Transição.

Experiências		Descrição	E?
Antecedentes	Nunca estudou sobre o tema antes da transição	No entanto, acredita que sua grande carga de leitura (principalmente de áreas humanas) o ajudou.	E1
		No entanto, foi essencial a carga técnica trazida das aulas e a praticidade trazida da Rhodia.	E2
		No entanto, foi importante a experiência como sócio e o curso do Sebrae, quando tomou a decisão de empreender.	E3
	Nunca considera a idéia antes	Mesmo com exemplo de empreendedorismo (professor/ tio) ele nunca considera a idéia antes da transição.	E2 E3
	Mudança no ambiente de trabalho: frustração e revisão da carreira	Mudanças organizacionais levam a perda de importância do centro de pesquisa: pouco desafios/trabalho, pouca inovação. Culmina com sua transferência para um cargo de gerência de apenas um produto (torna-se pequeno). Pesam também valores éticos com relação a carreira: muitas pessoas sem valores ao seu redor.	E2
Decisão	Uma atitude consciente desde o início	Não se é empurrado a esta escolha por pressão do ambiente, mas a busca através de ações concretas.	E1 E3
	Uma atitude inconsciente desde o início	É empurrado a esta escolha por uma mudança no ambiente. Sabe que precisa mudar sua carreira de rumo, mas não sabe como exatamente, até que a oportunidade aparece no momento justo.	E2
	Senso de oportunidade	Constata oportunidade(s) de negócio dentro do seu ambiente de trabalho.	E1 E2 E3
	Medo de empreender	Pondera muito a decisão de abrir um novo negócio, pois já havia conseguido um grande <i>status</i> dentro da Rhodia.	E2
		Não acredita que possui o conhecimento necessário ainda com 23 anos.	E3
Desenvolvimento	Desenvolve conhecimento necessário para abrir seu negócio	Aprende o que é ser empreendedor com seu chefe. Observa a sociedade como uma escola para tornar-se empreendedor, reconhece suas deficiências e realiza um curso do Sebrae para aprender o “caminho” para abrir seu negócio no futuro e perder o medo.	E3
O início do empreendimento	Mantém o trabalho atual	Deixa a empresa como funcionário apenas quando o negócio já está mais desenvolvido.	E1 E2
	Grande Comprometimento e assume risco	Uma vez tomada a decisão, apresenta um enorme comprometimento e sacrifício financeiro para o negócio dar certo. Assume todo o risco.	E1 E2 E3
Influência de terceiros	Pouco apoio de terceiros	Pouca importância é dada para o apoio de terceiros na transição. Apenas pequeno apoio de sua mulher (E1).	E1 E2 E3
	Desencorajam esta opção	Demonstram maior interesse por uma carreira tradicional, em grande empresa, que ofereça maior segurança e estabilidade. Mulher (E1), amigos (E3).	E1 E3

### 3.2.1.5. Motivações

#### Entrevistado 1 - E1

Constata-se que o entrevistado buscava uma carreira cientista, mas que fosse ao mesmo tempo muito ligada à praticidade, sem tarefas rotineiras. Pode-se estabelecer um paralelo entre o que ele busca profissionalmente como cientista e com o que ele provavelmente lia e assistia das aventuras de Jaques Cousteau na infância. Outro ponto importante para ele é o lado comercial e aplicável das pesquisas. No entanto, o que ele encontra na realidade da faculdade e do ambiente de trabalho é completamente diverso, causando-lhe frustração e a necessidade de direcionar a sua grande carga de energia para uma outra direção:

“... mas eu gostava de ler sobre essas coisas, sobre ciências e eu já imaginava que queria ser cientista. E quero ser cientista na área de Biologia, e quero ser cientista na área de biologia dentro da floresta, não quero ficar em laboratório”.

e

“Mas aí eu vi que pesquisa não era pra mim e daí desisti. Eu fui um cara que sempre gostei da área de pesquisa, mas sempre que quisesse ser prática, muitas vezes não dava tempo de fazer pesquisa pura... bem, até dava, mas não era assim a minha vocação. Então na área de Oceanografia Biológica, na área de crustáceos, eu achei que podia fazer fazendas e tal... [...] daí fui entendendo que a formação acadêmica no Brasil está muito ligada na ideologia e muito menos que prática em relação ao um plano sustentável. Então tive um choque ideológico”.

e

“Sempre tive este espírito do novo, que pra mim era a pesquisa, que era a fronteira do conhecimento. Eu queria estar nesta fronteira. Como não deu certo, este caminho eu passei pro outro lado”.

A carreira notável do pai, junto ao bom conforto financeiro que ele pôde oferecer a família, serviu de inspiração para o entrevistado que desde então não se contenta com o retorno financeiro oferecido pela sua carreira técnica escolhida.

E1 relata que era uma pessoa tímida e de muita introspecção. Mesmo sendo uma pessoa muito crítica, de conhecimentos adquiridos através de muita leitura, ele não externaliza suas opiniões tanto quanto gostaria. No seu desenvolvimento escolar/profissional, tanto na faculdade quanto no trabalho, não se observa um melhoramento desta característica. A auto-afirmação que tanto necessita apenas é

encontrada com a abertura e conseqüente relativo sucesso de seu negócio próprio, quando as pessoas ao seu redor podem observar o que e como ele trabalha e quais são os resultados concretos obtidos por ele. Desta vez finalmente se trata de um ambiente em que ele pode dar toda a opinião que pensa necessária, a qual será sempre altamente considerada por se tratar do proprietário:

“Então quando você começa a vender o seu produto, você começa a expor com muita facilidade. Isso estava em mim já, mas você rompe e pega o telefone e começa a ligar para as pessoas, isso você vai adquirindo confiança. [...] Comecei a realmente a ter mais valor quando o negócio começou a dar mais certo, comecei a sentir mais confiante, mais a vontade de dar minha opinião. Um ponto importante pelo qual se entra nesse negócio é por reconhecimento... o trabalho melhorou muito minha auto-estima”.

Com seu pragmatismo em pesquisa ele busca não apenas dinheiro, mas também respeito e segurança:

“Eu fui um cara que sempre gostei da área de pesquisa, mas sempre que quisesse ser prática [...] Porque dinheiro entrou sim, vou ganhar dinheiro, mais segurança, respeitabilidade, essas coisas que te dá. Eu não ganhei dinheiro para ter isso, mas é algo que você conseguiu”.

Estes aspectos que não são encontrados na carreira atual de pesquisador acabam por incentivar a busca de E1 por oportunidades de negócio ao seu redor que possam trazer-lhe tais características. É importante lembrar que em seu histórico já havia pensado anteriormente em uma iniciativa empreendedora, a abertura de uma fazenda de crustáceos. Há, portanto, uma motivação advinda do desencaixe entre sua realidade de carreira e seus interesses, que acaba incentivando-o a reconsiderar antigas idéias e modos de mudar de “rumo”.

Fruto da educação dos pais e de suas leituras, ele apresenta uma consolidada ética e valor para o que ele chama de “contrato social”, das regras não tácitas que regem as relações interpessoais. Esta característica o motiva ao empreendedorismo quando ele se dá conta que estes valores são constantemente ignorados em um ambiente tradicional de trabalho, pois as pessoas colocam a progressão de carreira acima de tudo. Esta percepção do entrevistado nasce tanto de sua própria experiência de trabalho no Instituto, quanto da observação da carreira do pai, que sofreu de muito estresse no final de sua carreira.

## Entrevistado 2 - E2

O fato de provir de uma família muito pobre leva E2 à busca constante de emprego para que possa prover a sua subsistência. Deste modo, aliado a muita energia e disposição de realizar seus objetivos, ele se encontra em uma vida profissional muito ativa e diante de uma carreira promissora no centro de pesquisa de uma grande Multinacional:

“Eu sempre busquei trabalhar. Eu tocava em um clube, estudava, eu fui pra São Paulo, eu queria fazer um estágio - fui pra Petrobras, antes de ir pra São Paulo. Então você vai mudando por causa da necessidade financeira. Essa é a pura verdade. Você tem aquela necessidade de ter dinheiro pra poder fazer as coisas que precisa...”

Nesta empresa Multinacional ele encontra um ambiente de trabalho muito compatível com seus interesses e características:

“Era isso o que me segurou lá 13 anos, não ser rotina. Era cada dia, assim, nós tínhamos fábrica do Rio Grande do Sul até Recife, passando pela Bahia. Então eram coisas completamente diferentes. Era o que me apaixonava, projetos diferentes, idéias novas. [...] Tinha desafios homéricos que a gente queria resolver. Então era o que me segurou lá.”

Paralelamente ele também trabalha como professor, o que lhe serve como uma válvula de escape, dissipando estresse e satisfazendo outros interesses de E2, como por debates e criação do novo. Ele está tão satisfeito com a sua carreira de professor e de pesquisador na Multinacional que nunca cogita a idéia de empreender. Esta situação perdura até quando na Rhodia começam a ocorrer grandes mudanças organizacionais: o centro de pesquisa já não é o mesmo e aquelas características que ele tanto prezava, como novos projetos, trabalhos desafiadores, autonomia e leque de aplicabilidade, já não existem. Já com 40 anos, ele começa a olhar seu passado e verifica que seu futuro já não é mais ali. Ele já não se identifica com o trabalho, pesam também questões éticas como o ambiente agressivo de trabalho e de seus colegas, competições internas. Com sua transferência para a área específica de produtos de Silicone, ele já não trabalha mais com a parte analítica que tanto gostava. Fica claro que ele deve procurar outro caminho profissional, mas apenas irá entender qual quando observa diante de si a oportunidade de criar um laboratório em outra empresa:



“O estopim foi que diminuiu muito a parte analítica, que era o meu conhecimento, minha paixão, e fui para uma parte gerencial, que é um outro ritmo de trabalho, é um negócio muito lento... Tem uma inércia muito grande da sua decisão até a modificação para aquilo começar a acontecer. Então para uma pessoa que está apta, que tem mil idéias, você não consegue tocar em uma produção porque... Não adianta você ter mil idéias, é um reator, é aquilo lá, é aquele produto, é aquilo lá e acabou; no máximo cinco, seis produtos você consegue fazer. Toda a expansão leva cinco anos para você convencer, era francesa (a empresa), tinha que convencer a França, tinha que convencer não sei quem; e passa por um, passa por outro, e lá é um negócio tão... o desgaste de gestão é mais político, para convencer as pessoas a investirem, do que para fazer o investimento acontecer rapidamente.”

A sua transição de carreira não é, portanto, baseada no retorno financeiro, mas sim na sua própria satisfação profissional, na necessidade de novamente encontrar um trabalho que cumpra com os seus interesses, valores e expectativas. É uma questão de realização e desmotivação com a carreira anterior:

“Aí veio a evolução. Todo dinheiro que entrava eu investia dentro, investia dentro aumentando a capacidade para poder pegar mais. [...] Nunca foi pensando em dinheiro. Primeiro porque eu ganhava muito bem na Rhodia, não precisava ter saído. Poderia estar lá até hoje, estar me aposentando, tinha seguridade, tinha tudo.”

### **Entrevistado 3 - E3**

A principal motivação do entrevistado para optar por uma carreira empreendedora é a identificação de seus valores e interesses com a carreira. Não se trata de uma pressão externa que o compele a esta opção, como uma mudança drástica do ambiente (E2) ou a frustração com algum outro caminho profissional escolhido anteriormente (E1); mas sim de uma lenta e gradual identificação, que começa com o seu primeiro trabalho em uma pequena empresa:

“Eu gostava muito de ver o Samuel (empreendedor, dono da empresa), o jeito com que ele lidava com as coisas e o jeito em que eu poderia ajudar a empresa a crescer. Eu comecei a ver a oportunidade: aqui eu posso criar. É diferente de você entrar num local e ser mero coadjuvante. E pra mim isso é muito claro. Quando me dão a oportunidade de criar é o que eu preciso”.

No seu trabalho ele encontra um ambiente de características muito empreendedoras. Por se tratar exatamente de uma empresa pequena, ele tem muito contato com os sócios, o que lhe permite a possibilidade de aprender através do

exemplo de Samuel (um dos donos da empresa) como é um “verdadeiro empreendedor”. Os donos da empresa, em contrapartida, lhe oferecem muita autonomia, espaço para sua criatividade e vontade de criar, muita atenção para E3:

“Talvez lá (em uma empresa grande) as oportunidades sejam poucas e você vai ter gente boa pra pegar essas oportunidades. Aqui (empresa pequena) você tem mais oportunidades, porque sempre tem coisa nova, sempre. Todo dia tem coisa nova. A gente testa aqui tudo, desde absorvente higiênico à cerveja, por exemplo.”

Neste ambiente, ele não é apenas um coadjuvante como poderia ser em uma grande empresa, mas alguém que pode mostrar que é capaz. Provar sua capacidade e a constante busca por desafios que o mantenham motivado são uma das suas principais motivações com a carreira; características que encontra como empreendedor:

“Eu poderia ficar um ano parado e ia ficar pensando, planejando um negócio novo. Porque aí iria correr atrás de desafios, correr atrás de crédito... E também o desafio de reinventar, de buscar gente boa pra nossa idéia, convencer as pessoas.. [...] Um objetivo de você alcançar uma lucratividade maior é você conquistar um novo cliente grande. É como marcar um gol, enfim, a sensação de vitória é grande. [...] Então tem a recompra. Você sabe que ano que vem esse cara pode voltar pra comprar com você. [...] Você tem que identificar novos desafios.”

e

“A cabeça de funcionário e a cabeça de dono são diferentes. A realidade é a seguinte: o funcionário está trabalhando pra realizar o sonho da pessoa que construiu e não você construir seu próprio sonho. Na minha cabeça é isso.”

Vale lembrar que ele tem uma origem muito humilde. No entanto, dinheiro não é seu objetivo final com o trabalho, mas sim sua satisfação. Não se fala de dinheiro por ganância ou luxo, mas suficiente para criar em um futuro uma “liberdade financeira” e poder empenhar-se em outras atividades na vida, além do trabalho:

“Eu sempre tive o sonho de ser livre, independente financeiramente em termos de fazer o que... De ter o dinheiro trabalhando pra mim e não vice versa. Esse é um ponto de se identificar e talvez possa ser identificado melhor depois que eu virei empreendedor, porque aí muda o foco, você muda o foco de empregado que é o lance do cara que trabalha como escravo do dinheiro para valer outro que é o dinheiro trabalhar pra você, de alguma forma. Tanto que eu tenho até um plano de saída aqui na minha cabeça, que está claro assim num modo geral, que aos 35 anos eu quero ter a opção de dizer assim ‘hoje eu paro ou não?’ ”.

e

“Não é o dinheiro que me move. Eu não sou hipócrita: o dinheiro, ele paga as minhas contas, mas não é o que me move. Porque você precisa ter, criar, uma coisa nova que alguém não pensou em fazer.”

Considerando-se as experiências relevantes às Motivações dos três entrevistados, o quadro a seguir resume a análise da categoria:

Quadro 21- Resumo das Experiências Relevantes às Motivações de Empreender.

Experiências		Descrição	E?
Pressão Externa do Ambiente	Frustração com a carreira inicial escolhida e empreendedorismo como alternativa aceitável	Carreira diferente daquilo que ele esperava inicialmente e pré-existência de idéia empreendedora como algo viável (fazenda de crustáceos)	E1
	Mudança do ambiente profissional	O seu ambiente de trabalho muda drasticamente, perdendo as características anteriores que lhe agradavam	E2
Satisfação gradual com carreira inicial e acidental	Encontro de Interesses e valores em um ambiente empreendedor	Acidentalmente começa trabalho em uma pequena empresa de ambiente muito empreendedor. Identifica-se gradualmente com a carreira, desenvolvendo planos futuros na área.	E3
	Não se identifica com carreira tradicional	Através do exemplo de amigos, percebe que em uma empresa grande não terá as características que lhe agradam.	E3
Padrão Financeiro	Busca manter o bom padrão anterior	Observa na criação de um negócio a oportunidade de ter um padrão financeiro a altura de suas expectativas, além do reconhecimento.	E1
	Busca compensar a falta de dinheiro anteriormente	Busca o dinheiro como forma principalmente de reconhecimento.	E2 E3
Pesos emotivos e de valores	Forte valor para ética e honestidade	Não encontra tais valores em uma carreira tradicional. Acredita que sendo o chefe não haverá tais problemas.	E1 E2
	Melhorar auto-estima, auto-afirmação	Necessidade de mostrar que é capaz de realizar o que se dispõem a fazer, de dar sua opinião e se sentir importante.	E1 E3
	Busca satisfação profissional	Não é uma motivação financeira, mas busca um rumo compatível com seus interesses e valores.	E2

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar como um profissional de formação universitária técnica, aqui retratado por um químico/biólogo, um matemático e um biomédico, tornou-se um empreendedor. A chave para se chegar a um resultado satisfatório foi compreender, por meio da literatura apresentada, que a decisão de carreira depende de uma série de experiências ao longo da vida, as quais desenvolverão um conjunto de características, interesses e valores no indivíduo que o levarão por determinada profissão. Como afirmado por Van Maanen (1977), uma carreira deve ser vista dentro de uma perspectiva histórica da vida do indivíduo, de relações entre muitas variáveis, e os resultados aqui apresentados vão exatamente ao encontro com essa perspectiva, de inter-relação entre diversas variáveis na construção de opção profissional.

Conforme relatado no referencial teórico, existem já alguns estudos que abordam de forma indireta algumas experiências importantes na concepção de empreendedores. No entanto, tais estudos focavam em amostras de indivíduos generalizadas e com pouca profundidade, sem apontar as suas opções iniciais de carreira, ou seja, sua formação acadêmica. E quando o empreendedorismo não foi, desde o começo, uma decisão consciente? Nesses casos, tornar-se empreendedor foi uma questão imposta apenas por circunstâncias acidentais, como perda de empregos? Qualquer um poderia se tornar empreendedor, independente de suas experiências de vida? Finalmente, quais são as experiências que levam alguém sem qualquer intenção inicial a se tornar um empreendedor ao longo do tempo, que o fazem mudar de carreira?

Dentro dessa perspectiva, observou-se que, ainda que sejam pessoas com formação técnica, compartilham um conjunto de características de indivíduos empreendedores: necessidade de criar, forte valor de ética e honestidade, segurança na tomada de decisões, necessidade de conquista e realização, energia, determinação e autonomia/independência.

Como afirmava Schein (1978), mesmo técnicos são indivíduos que apresentam uma âncora de carreira empreendedora e que acabam sendo compelidos, ainda que em momentos diferentes, a optarem por uma transição de carreira para o empreendedorismo. Dentro desse argumento, nota-se o caso especial de E2, que leva muitos anos para efetuar essa transição e, mesmo assim, de maneira inconsciente no início. No entanto, o próprio Schein (1978) afirma que esse processo pode ocorrer sem um completo conhecimento do indivíduo, aliando-se nesse caso específico a uma crise de carreira do entrevistado, defendida por Baruch (2004). O entrevistado consegue, por meio de dois empregos diferentes (professor e pesquisador), atender por um longo período seus interesses, compatíveis com o de um empreendedor, até que em uma revisão de carreira e, como estopim, uma mudança em seu ambiente de trabalho, ele muda radicalmente de profissão.

Nenhum dos profissionais técnicos tornam-se empreendedores por necessidade, mas sim por opção própria. Em linha com as proposições de Van Maanen (1977) para uma transição de carreira, E1 equivoca-se em sua escolha de carreira desde o início, aliado a uma falta de reconhecimento social de suas habilidades dentro daquela carreira; já com E2, ocorre uma mudança em sua visão sobre seus interesses, junto também com uma mudança das compensações sociais advindas do ambiente; e finalmente com E3 ocorre algo imprevisto dentro das proposições de Van Maanen (1977): fruto de uma escolha inicial acidental, acaba trabalhando desde cedo em um ambiente empreendedor e se identificando gradualmente com a carreira.

Importante notar que todas essas transições apenas foram possíveis porque os entrevistados já apresentavam as características de um empreendedor citadas, desenvolvidas por três grandes grupos de experiências, conforme proposto por Bowen e Hisrich (1986): experiências dentro de um Entorno Familiar, de um Entorno Pessoal e de um Entorno Escolar/Profissional.

Dentro do Entorno Familiar, observa-se uma grande importância da educação oferecida pelos pais: rígida, com forte senso de obrigação e responsabilidade aos filhos, mas ao mesmo tempo oferece a liberdade necessária para tornarem-se

independentes e autoconfiantes. Com relação a essas duas características, foi muito importante uma educação diferenciada entre irmãos, em que os entrevistados são os menos “apegados” aos pais, e também uma família muito bem estruturada, realmente como um “porto seguro” para os filhos, que sabiam que se algo desse errado poderiam ter com quem contar.

Vários autores propõem como muito importante o exemplo de outros empreendedores na família, no entanto observa-se que no caso de indivíduos que não optaram inicialmente por essa carreira esse exemplo foi pouco significativo ou inexistente em suas vidas.

Com relação ao Entorno Pessoal, são indivíduos que passam uma infância de muita liberdade e ao ar livre, ou seja, em contato com o mundo real. Esse mesmo mundo que elas aprenderão a observar e a criticar posteriormente, por meio da leitura, do amadurecimento obtido pelas boas amizades ou pela ajuda de professores que lhe ensinam não apenas sobre a matéria, mas sobre a própria vida. O padrão financeiro da família influencia a formação de sua personalidade, criando um forte senso de atingir metas. Como forma de desenvolver a iniciativa, a liberdade e o relacionamento com outras pessoas, morar sozinho e sem ajuda da família mostrou ser uma importante experiência.

Esse ponto de relacionamento é muito importante para um empreendedor, o qual deve gerir e estimular pessoas a todo o momento. Ao mesmo tempo, é uma característica normalmente falha entre alunos de cursos técnicos, se comparado com publicitários ou administradores, por exemplo. O ponto diferencial desses indivíduos técnicos e empreendedores é a identificação de ser uma dificuldade e buscar melhorá-la durante sua vida universitária e profissional. Outro ponto foi a presença constante de um forte lado emotivo e humano, fruto da sólida presença de suas mães na família.

A própria escolha da Ciência como profissão pode explicar em grande parte o rumo diferente de carreira tomado por esses indivíduos, feito sobre a admiração de matérias cujos professores eram os melhores da escola, que cuidavam também de motivar os alunos dentro de outros objetivos pessoais e em cujo rendimento escolar

também eram os melhores. Outra influência sobre a escolha advém da mídia, que à época evidenciava a pessoa de Jacques Cousteau e a qualidade da Unicamp como ótima universidade. Com relação a E2, há um agravante, visto que devido a necessidade de trabalhar desde cedo ele decide seu futuro profissional prematuramente aos quinze anos de idade. Todos esses fatores somados levam a um alto risco de que o pesquisado escolha uma carreira não condizente com suas características; além de evidenciarem um problema que, felizmente, talvez nos dias atuais não venha mais a ocorrer: na época, havia uma presença muito baixa do tema empreendedorismo nas grades curriculares e meios acadêmicos, não se mostrando como uma alternativa credível e aceitável de carreira para um universitário que tivesse estudado por cinco anos para conseguir um diploma. Essa última afirmação pode ser corroborada pelo fato de que nenhum dos indivíduos cogitou a carreira antes do momento próprio de transição, e tampouco se prepararam tecnicamente para isso. E3 chega a realizar certo treinamento, porém apenas depois que já decidira que queria empreender.

Com relação ao Entorno Profissional, todos os entrevistados desenvolvem dentro do ambiente de trabalho o mesmo conhecimento técnico posteriormente usado no empreendimento. Em linha com o fato de que esse indivíduo não cogitava intencionalmente uma carreira empreendedora desde o início, é natural que a oportunidade inicial de negócio tenha origem dentro do seu ambiente profissional corrente. Outras características desenvolvidas dentro desse entorno profissional/escolar são uma necessidade de auto-afirmação, buscando se destacar em sua atividade, iniciativa devido à necessidade de aprender para dar aula (E2) ou devido à frustração com a faculdade e muitas atividades paralelas, demandando muita energia e dedicação.

Observa-se como essas categorias de experiências estão sempre muito relacionadas entre si, sendo impossível observar uma experiência de uma delas isoladamente, sem implicações. Por exemplo, o padrão financeiro inicial da família pouco influenciaria no futuro do entrevistado se ele não tivesse tido uma educação rígida, em que se incentivou muito a construção de sua responsabilidade e liberdade; ou pouco desenvolveria sua iniciativa mudando para outra cidade se não tivesse sido educado com um forte incentivo à liberdade.

Exatamente pelo fato de esses indivíduos nunca terem se preparado para serem empreendedores, sentem uma dose de medo de tomar esse rumo profissional, de efetuarem o passo final, ainda que sejam pessoas que, durante a vida, demonstraram sempre segurança e controle sobre suas ações, principalmente E2 e E3. Esse fato traz à luz a importância de que o tema seja abordado não somente nas grades curriculares das *business schools*, mas também nas de outros cursos curriculares menos “óbvios” na carreira. Exatamente pelo medo, levam paralelamente o emprego anterior, até se sentirem seguros de que podem efetuar a transição e de que o negócio poderá se desenvolver substancialmente. O que os diferencia novamente é que sempre chega um determinado momento em que perdem o medo inicial e tomam a atitude com muita dedicação e empenho sobre o empreendimento, assumindo então todos os riscos necessários para que o negócio progrida.

Diferentemente do encontrado na literatura, o fator financeiro não demonstra ser um dos motivadores na decisão de transição dos indivíduos; pesam muito mais valores e fatores emocionais. Apresentam muita importância para seus valores pessoais de ética e honestidade, os quais muitas vezes não encontram dentro de um ambiente competitivo entre funcionários de uma grande organização. Em E1 e E3, devido a forte timidez, há também uma forte motivação de mostrar por meio do empreendimento que são pessoas capazes e válidas de reconhecimento, ou seja, o negócio melhora muito a sua auto-estima.

A partir das conclusões apresentadas, acredita-se que o objetivo proposto inicialmente pelo presente estudo tenha sido atingido, ou seja, a identificação das experiências relevantes que levam um indivíduo de formação técnica a optar pelo empreendedorismo como carreira. No entanto, os resultados aqui apresentados devem sempre ser interpretados por meio de limitações do próprio estudo, as quais são referentes às condições em que a presente pesquisa foi desenvolvida, ou seja, pelo confronto da literatura previamente apresentada com a narrativa de três empreendedores, realizadas por meio de suas próprias percepções sobre suas próprias experiências, suas próprias vidas, em contextos ambientais específicos de cada indivíduo, que os levaram a uma mesma carreira profissional no presente período.



Outro fator limitante foi a restrição do número de participantes da pesquisa a três, devido à dificuldade de se encontrar pessoas com o perfil desejado e que, apesar de suas intensas atividades profissionais, aceitassem participar do estudo. Porém, a grande profundidade com que foram realizadas as pesquisas sobre a vida de cada um dos entrevistados, totalizando cerca de três horas e meia de gravações com cada participante, permitiu que os objetivos do estudo e sua contribuição para a literatura fossem alcançados. Trata-se de um estudo exploratório, o qual visa trazer à luz da literatura conhecimentos sobre um tema ainda pouco abordado. Desse modo, não se presume realizar afirmações de generalizações universais sobre profissionais técnicos e empreendedores com apenas três empreendedores pesquisados, mas sim, com um amplo e profundo estudo de suas experiências, criar um conhecimento suficiente que possa guiar futuros aprofundamentos sobre temas mais específicos dentro dessa transição de carreira, servindo de base para futuros trabalhos.

Portanto, com a apresentação deste estudo, algumas investigações podem ser aconselhadas com o intuito de confirmar e ou aprofundar alguns dos sugerimentos do presente trabalho. Uma possibilidade seria a escolha de uma carreira empreendedora a partir de uma escolha errônea (ou não) da carreira inicial do indivíduo, e as consequências da escolha inicial para as características da carreira secundária empreendedora. Outra possibilidade seria a influência atual do aumento dos cursos de novos negócios sobre a decisão de empreender de indivíduos técnicos. Ou, ainda, aprofundar-se nas consequências quando o indivíduo de vertente técnica consegue observar na organização em que trabalha características compatíveis com sua personalidade empreendedora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVES, J. **Un enfoque metodológico de las historias de vida**. Santiago de Chile: Ediciones SUR, vol. 29, 1999. Disponível em: <<http://www.sitiosur.cl>>. Acesso em 17 jun. 2008.
- AIDAR, M. **Empreendedorismo**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: Um estudo Exploratório**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1994.
- ARMOND, A. **A Liderança Como Elemento Do Comportamento Empreendedor: Um Estudo Exploratório**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Universidade Paris V. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BARUCH, Y. **Managing Careers: Theory and Practice**. Essex, UK: Prentice Hall, 2004.
- BECKER, C. **Empreendedorismo**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2005. Disponível em: <[www.homepages.dcc.ufmg.br/~becker/empreendimentos-2005-2/empreendedorismo-motivacao](http://www.homepages.dcc.ufmg.br/~becker/empreendimentos-2005-2/empreendedorismo-motivacao)>. Acesso em 01 jul. 2008.
- BENDASSOLLI, P. O Ano 1000. **GV Executivo**, São Paulo: , jul/ago 2008. V.7, n.4, p.58-61.
- BETTING the Fazenda. **The Economist**. São Paulo, 6 mar. 2008. Disponível em: <[http://www.economist.com/displayStory.cfm?story\\_id=10809321](http://www.economist.com/displayStory.cfm?story_id=10809321)> Acesso em 27 jun. 2008.
- BHIDE, A. Bootstrap Finance: the art of start-ups. **Harvard Business Review**, nov/dec 1992, p.109-107.
- BLOCK, J.; WAGNER, M. Opportunity Recognition and Exploitation By Necessity and Opportunity Entrepreneurs: Empirical Evidence from Earnings Equations. **Social Science Research Network**, Working Paper Series, June 2006..
- BOWEN, D.; HISRICH, R. The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective, **The academy of Management Review**, 1986. V.11, n.2, p.393-407.
- BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Parecer nº 977/65. Definição dos cursos de pós-graduação**. Brasília – DF, 1965.

BUTZ, W. *et. al.* **Is there a shortage of scientists and engineers? How would we know?** Santa Monica, California: Issue Papers, Rand Publications, 2003. Disponível em: <[http://www.rand.org/pubs/issue\\_papers/IP241/](http://www.rand.org/pubs/issue_papers/IP241/)>. Acessado em: 10 set. 2008.

BYGRAVE, W.D.; ZACHARAKIS, A. **The portable MBA in Entrepreneurship**. New York: John Wiley & Sons, 2004.

CASSON, M. **The Entrepreneur: an Economic Theory**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Limited, 2003.

CERVANTES, M. Scientists and Engineers: Crisis, what crisis? **The OECD Observer**, Paris: , dez. 2003. N.240-241, p.37.

CHANLAT, J. Quais Carreiras e Para Qual Sociedade? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 1996. V.36, n.1, p.13-20.

CHUSIMIR, L. Entrepreneurship and MBA Degrees: How well do they know each other? **Journal of Small Business Management**, jul. 1988. V.26, p.71-74.

DEGEN, R. **O Empreendedor**. 2º ed. São Paulo: Futura, 1989.

ECKHARDT, J.; SHANE, S. Opportunities and Entrepreneurship. **Journal of Management**, 2003. V.29, n.3, p.333-349.

FERREIRA, R. Projeto de Vida. **GV Executivo**, jul/ago 2008. V.7, n.4, p. 54-57.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. London: Sages Publications, 1998.

FRUYT, F.; MERVIELDE, I. RIASEC. Types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment. **Personnel Psychology**. Durham: 1999. V.52, n.3, p.701-728.

GARCIA, G. **La Historia de Vida y el Dignóstico de Necesidades**. Ciudad del Mexico: Universidad Autónoma del Estado de México, 2000. Disponível em: <<http://papyt.xoc.uam.mx/media/bhem/docs/pdf/69.PDF> >. Acesso em 16 abr. 2008.

GARRIDO A.; OLMOS J. Las historias de vida como método de acercamiento a la realidad social. **Gazeta de Antropología**. Almeria: Laboratorio de Antropología Social y Cultural, Universidad de Almería, 1998. n. 14, Texto 10-14.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GODOY, A. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, mar/abr 1995. V.35, n.2, p.57-63.

GOLDSTEIN, M. Dual Careers Ladders – Still Shaky, But Getting Better. **Industry Week**, jan.1988. V. 236, n.1, p.57-60.

GREENHAUS, J.; CALLANAN, G.; GODSHALK, V. **Career Management**. Orlando: Hacourt College Publishers, 2000.

GUIMARÃES, L.; CARDOZA, G. Cosméticos contém 1g – Um Caso de Empreendedorismo e Inovação. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, out/nov/dez 2005. V.9, n.1, p.25-39.

HALL, D. **Careers In and Out of Organizations**. London: Sage Publications, 2002.

HALL, D.; ZHOU, G.; YAN, Y. Career creativity as protean identity transformation. In: PEIPERL, M. *et al.* **Career Creativity: Explorations in the remaking of work**. Oxford: Oxford University Press, 2005, p.159-179

HENNING, M.; JARDIM, A. **The managerial woman**. Garden City, NY: Anchor/Doubleday, 1978.

HISRICH, R. **Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital**. Lexington: Lexington Books, 1986.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurship**. 6. ed. Madrid: McGraw-Hill, 2005.

JONES, C. Careers in Project networks: the case of a film industry. In ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. Oxford: Oxford University Press, 1996, p.58-75.

KOTTER, J. **The New Rules**. New York: Free Press Paperbacks, 1995.

KOTTER, J. Lifetime learning: The new educational imperative. **The Futurist**, nov/dez 1995, p.27-29.

LACOMBE, B. **A Relação homem-trabalho e o desenvolvimento da carreira nas organizações: um estudo entre alunos formandos em administração de empresas na Grande São Paulo**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas-EAESP, 2001.

LANDSTROM, H. Entrepreneurship Research: A missing link in our understanding of knowledge economy. **Journal of Intellectual Capital**, 2008. V. 9, n. 2.

LECOMPTE, M. Analyzing Qualitative Data. **Theory into Practice**. Summer, 2000. V.39, n.3, p.147-154.

LEITE, R. **Empreendedor por Necessidade**. **Jornal do Comércio**, 05 maio 2008. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=15767> >. Acesso em: 08 jul. 2008.

MACNEIL, I. **The new social contract**. New Haven: Yale University Press, 1980.

MANN, S. Telling a life story: issues for research. **Management Learning**, 1992. V.23, no.3, p. 271-280.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing Qualitative Research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2006.

MASLOW, A. A Theory of Metamotivation: the Biological Rooting of the Value-Life. **Journal of Humanistical Psychology**, 1967. V.7, n.2, p.93-127.

MELLO, S.; LEÃO, A.; PAIVA, F. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, out/dez 2006. V.10, n.4, p.47-69.

MESA, M.; IDÁRRAGA, L. Métodos de Investigación en Educación. **Revista de Ciência Humanas**, Colômbia, 2000, n.21. Disponível em: <<http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev21/restrepo.htm>>. Acesso em 14 jul. 2008.

NASSIF, V. *et al.* **Contribuição para o entendimento das competências do empreendedor: a derivação de um esquema a partir de relatos de trajetórias empresarias em pequenas empresas**. ENAMPAD, 2004.

NEEGAARD, H.; ULHOI, J. **Handbook of Qualitative Research Methods**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2007.

NEVES, J. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo: , 2º Semestre/1996. V.1, nº3.

OLIVEIRA, M.; GUIMARÃES, V.; COLETA, M. Modelo Desenvolventista de Avaliação e Orientação de Carreira Proposto por Donald Super. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Uberlândia, 2006. V.7, n.2, p.11-18.

ÖSTERAKER, M. To put your cards on the table – collection of data through silent interviews. **Management Decision**, 2001. V.39,n.7.

PATRICIO, Z. *et al.* **Aplicação dos Métodos Qualitativos na Produção de Conhecimento**. ENAMPAD, 1999.

PESSOA, E. Tipos de Empreendedorismo: semelhanças e diferenças, 2005. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/tipos\\_de\\_empreendedorismo\\_semelhancas\\_e\\_diferencas/10993/](http://www.administradores.com.br/artigos/tipos_de_empreendedorismo_semelhancas_e_diferencas/10993/)> Acesso em 05 jul. 2008.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. New York: Harper & Row Publishers, 1985.

QUEIROZ, M. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A.Queiroz Editor, 1991.

QUISHIDA, A. **Adaptação a transição de carreira na meia idade: um estudo exploratório sob o enfoque do Locus de Controle**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2007

RAELIN, J. Two-Track Plans for One-Track Careers. **Personell Journal**, Jan 1987. N.66, p. 96-101.

REYNOLDS, P.; BYGRAVE, W.; Autio, E. 2003 Executive Report. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**, Babson College and London Business School, 2004.

SCHATZMAN, L; STRAUSS, A. **Field Research: strategies for a natural sociology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973.

SCHEIN, E. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Massachutes: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SCHEIN, E. **Career Anchors – Discovering Your Real Values**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1990.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **Taxa de Mortalidade das empresas Paulistas 2004/2005**. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/)>. Acesso em 20 jul. 2007.

SERRA, M. **Mulheres Empreendedoras Paulistas: o início da construção de um mosaico**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas-EAESP, 2007.

SHANE, S. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. **Organization Science**, 2000. V.11, n.4, p.448-469.

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

SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data**. London: Sage Publications, 2001.

SULLIVAN, E. Sherry *et al.* What Motivates Entrepreneurs? An Exploratory Study of the Kaleidoscope Career Model and Entrepreneurship. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. Fort Lauderdale, out. 2007. V.12, n.4.

SUPER, D. **Psicologia Ocupacional**. São Paulo: Atlas, 1972.

SUPER, D. **Career Development: Self Concept Theory**. New York: College Board, jun. 1963.

SVEJENOVA, S. **The path with the heart: creating the authentic career**. Barcelona: ESADE Working Papers, n.199, 2005.

TRACEY, T.; SODANO, S. Issues of Stability and Change in Interest Development. **The Career Development Quarterly** set. 2008. V.57, p.51-62.

VAN MAANEN, J. **Organizational Careers: some new perspectives**. London: John Wiley & Sons, 1977.

VECIANA, J. La Creación de empresas: un enfoque gerencial. **Colección de Estudios Economicos**. Barcelona, 2005. La Caixa, n.33.

VIEIRA, V. As Tipologias, Variações e Características da Pesquisa de Marketing, **Revista FAE**, Curitiba, jan/abr 2002. V.5, N.1, p.65-70.

WILKENS, J. **A mulher empreendedora: como iniciar seu próprio negócio**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill RJ, 1989.

WU, S. **Nascent Entrepreneurs: motivation, aspiration and opportunity search**. Dissertation - The University of Wisconsin, 2004.

## Apêndice I - Roteiro de Entrevistas

### 1. Informações Demográficas

- a. Sexo
- b. Idade
- c. Nacionalidade
- d. Estado Civil
- e. Filhos

### 2. Entorno Familiar

- a. Pai
- b. Mãe
- c. Irmãos
- d. Outras influências familiares  
*Infância – Juventude - Atualidade*

### 3. Entorno Escolar

- a. Assuntos de interesse
- b. Escolha da Universidade/Curso
- c. Escola/Universidade
  - i. Matérias marcantes
  - ii. Professores marcantes
  - iii. Atividades extracurriculares, interações
- d. Disciplina e Desempenho
- e. Descobertas ou Frustrações

### 4. Entorno Profissional

- a. Primeiro Emprego
- b. Empresas
- c. Atividades
- d. Desempenho
- e. Progressão/Carreira
- f. Relação com superiores, pares e subalternos



## 5. Entorno pessoal

- a. Amigos
  - i. Influências, conflitos, relacionamento
- b. Religião
- c. Participação em grupos sociais / interações

*Infância – Juventude - Atualidade*

## 6. A transição de carreira para Empreendedorismo

- a. Quando
- b. Por quê
- c. Como
  - i. Desafios
  - ii. Logros
  - iii. Suporte de terceiros
- d. Fatos marcantes

## 7. Atualidade

- a. Momentos decisivos nos primeiros anos
- b. A situação atual da carreira
- c. A visão de empreendedor do entrevistado
- d. O que faria diferente / repetiria
- e. Comparação entre carreira anterior x empreendedora

## Apêndice II - Transcrições Codificadas / Relatos do Autor

### Entrevistado 1

Nasce em Porto Alegre. Seu pai, um bancário de sucesso, não tinha horário e rodava o país, tendo ido para Porto Alegre abrir uma sede do Banco. A família o seguia sempre. Com três anos se mudam para Catanduva, onde o pai foi enviado a trabalho para “organizar toda a situação” do banco no local. Eles eram em 3 irmãos e cada um nasceu em um lugar. O irmão fez engenharia, a irmã também foi bancária e a mãe era dona de casa. E1 afirma não ter ninguém na família que fosse empresário.

O pai teve uma convivência difícil com seu avô. O Avô era açougueiro, com cinco açougues em Sorocaba, mas “muito ignorante”, queria entrar na vida de todos e definir o que eles seriam. Então o pai, com 19 anos, sai de casa, começa a trabalhar no Banespa em Avaré e não volta mais. Seu pai desde cedo preserva muito valor pela honestidade e na maneira de tratar com seus amigos, de estar sempre pronto para ajudar, e, de acordo com seu próprio histórico de vida, sempre dando liberdade para que cada filho fizesse seu caminho. Seu pai o ensinou a “viajar”, saindo de uma família afeiçoada, composta apenas pelos membros de primeiro grau, viajando o Brasil pelo Banespa, sempre com valores de reciprocidade e respeito. A mãe já tinha uma visão mais humanista, era família típica italiana, milionários, mas que haviam falido.

Vive infância em Catanduva, de onde sai de mudança para São Paulo aos 11 anos, no ano de 67/68. Na infância em Catanduva se lembra de ter um aspecto relacionado a ética muito forte, fruto da educação dos pais. Seu pai, todos os finais de semana fazia grandes almoços em casa, chamando todos os amigos que tinha na cidade (não havia parentes, pois estes estavam todos em Avaré ou Sorocaba); seu pai sempre foi uma pessoa rodeada de amigos.

Considera sua família como sempre muito estável, estruturada e que fornecia segurança para os filhos. Isto era fruto do trabalho direto de seu pai e sua mãe. Seu pai dava tudo para os filhos e eles acabavam por criar certa dependência dos filhos, o que ficou muito acentuado nos dois irmãos do entrevistado. E1 no entanto sempre teve uma vontade de ser independente, de fugir desta dependência financeira estimulada pelos pais. Pelo fato de ser o último filho e ter vindo logo após um aborto, ele acredita que os pais suportaram mais os seus outros dois irmãos, que tinham nascido antes. Isto pode ter facilitado sua independência e distanciado seu caminho dos seus irmãos. A irmã virou bancária, como o pai, pois buscava ter a segurança de um salário. O irmão sempre “teve tudo com muita facilidade”, entrou em uma multinacional logo jovem, mas isto elevou demais seu ego e quando abriu uma empresa ela faliu. Já E1 tenta ser cientista (biólogo), mas não consegue entrar na faculdade de biologia que queria, então “você passa essa força que você tinha para uma parte, de outra forma de se expressar. Tinha pensado na questão política” mas deixa de lado, pois considera-se “cagão”, vindo de uma boa família. Isso também foi fruto da Educação de seu pai, que mesmo, sem falar nada e sem cobrar nada, tinha grande expectativa sobre os filhos. E1 entendia essa expectativa de trazer bons resultados, a sentia (diferentemente do seu irmão), “tinha uma relação de valor”: “Aí, é uma reciprocidade, é um respeito. A palavra que eu, sempre,

usei é o respeito; é você usufruir do que ele te oferece, mas também de reconhecer o que ele te oferece, o que não é fácil.”

Ele considera que teve uma infância maravilha, muito confortável, visto que seu pai era gerente do Banespa com bom salário. Catanduva era para ele um “mundo de maravilhas”. Se lembra de poucas brigas entre os pais, e praticamente não apanhou deles. No entanto, eles ofereciam uma educação rígida: seu pai não falava com os filhos quando eles faziam algo errado, e isto foi muito marcante para E1. Seu pai era bem quisto pela família, uma figura forte. Com relação aos irmãos, E1 teve um relacionamento muito tranquilo com eles, pois como tinham uma diferença muito grande de idade entre os três (quatro e nove anos) pouco brigavam.

Em Catanduva, E1 tinha um amigo com quem ia pescar em um rio na cidade. Seu pai também ia muitas vezes com seus amigos. O entrevistado começa a usar a isca de cupim que começa a ter bons resultados. Ele então tem a idéia de começar a vender para os outros pescadores nas margens, que eram mais velhos e não tinham paciência de ficar buscando cupim. Suas mães guardavam caixinhas de fósforos e logo de manhã eles saíam de enxada na mão. Vendeu muito bem, e com o tempo ele começa a ter dinheiro e seu pai fica intrigado e ao mesmo tempo “satisfeito” que seu filho tenha dinheiro em mãos e do modo como ele o fez: “Aí, nos bares, todo dizendo: “Parabéns!” Aí, a moral sobe...”. Ainda em Catanduva houve uma época em que ele fez papagaios também, mas com pouco retorno se comparado aos cupins. Depois E1 vem para São Paulo e esta vertente some. Em Catanduva havia apenas um canal de TV, o que era uma das causas de ninguém ficar em casa. Já quando ele chega em São Paulo é completamente diferente, pois “a TV era o grande charme de São Paulo”, daí, junto com os estudos, ele já não tinha mais tempo. E2 afirma que a TV foi pra ele uma janela para o mundo, quando então começa a vir a questão da ciência muito forte para ele; também começa a comprar uma revista que seria “a primeira Super Interessante da época”: E1 então “E aquilo, eu viajava”.

Afirma nunca ter praticado esportes, apenas por prazer, não por determinação profissional. Nunca participou muito ativamente de associações, como presidente de CA, e por muito tempo foi uma pessoa muito introspectiva, quieta, tímida. Ao chegar a São Paulo “deu uma quebrada (nesta timidez), negócio horrível, mais até pro meu irmão. Eu vim com 11 e ele com 15”. “E agente começou uma vida completamente nova e longe das origens...acho q fui me forçando a construir um cara novo. Comecei a realmente a ter mais valor quando o negócio começou a dar mais certo, comecei a sentir mais confiante, mais a vontade de dar minha opinião”. E1 afirma que se adaptou mais rápido que seu irmão, que voltava quase todo final de semana, fazendo suas amizades novamente: “tinha amigo pra todo lado”. Seu pai também muda de comportamento em São Paulo, mais estressado pelo trabalho, pois em Catanduva ele era o “rei”, enquanto que em São Paulo era um ambiente mais competitivo. Neste momento a mãe toma um papel importante dentro da casa, como coordenadora da casa e gerenciadora dos problemas. Com o tempo o pai começa a se dar bem no Banco, até tornar-se diretor financeiro. O primeiro ano em São Paulo foi realmente muito difícil para todos na casa.

Dentro do grupo de amigos desempenhava um papel normal, não de liderança, mas também não era apagado, E1 se considera uma pessoa sempre muito amiga, de ajudar, de confiança, de grandes amizades, que, portanto, fazia com que seus amigos o procurassem, sem necessidade de forçar contatos. Ele nunca foi de grupinhos de amigos,

sempre pertenceu a todas as turmas, mesmo se seus próprios amigos tivessem tais grupos. Era muito ativo com eles, fazendo muitas atividades. Ele afirma que sempre teve dificuldade em expressar sua opinião, era portanto uma pessoa introspectiva em pensamento, mas extrovertido em suas atividades, principalmente ao ar livre. O entrevistado era introvertido nos tempos de São Paulo, mas não tanto em Catanduva. Esta foi uma mudança proporcionada pelo ambiente diferente, de uma maneira diferente de viver da de Catanduva. Então com cerca de 13 anos, ele afirma que com o “clima mais pesado” dentro de casa devido ao trabalho do pai em São Paulo, eles começam a ir mais para a cidade de Avaré, onde a mãe tem família. Ele, junto com os primos, faz uma grande turma de amigos lá, e passam a ir para lá durante os finais de semana e nas férias. E1 tem muitos amigos em São Paulo, mas não tão íntimos como em Avaré, onde se formou uma turma. Outro ponto deriva da mudança para São Paulo e da sua introspecção, é que E1 começa a ler muito, inclusive autores como Marx, Rui Barbosa e sobre o Holocausto. Ele tinha um primo muito autodidata em Avaré, que o influenciou nestas leituras e junto com outra prima eles faziam altas discussões. Outro ponto que influenciou nas leituras é que quando se mudam para São Paulo parte da Biblioteca teve que ficar no seu próprio quarto, por falta de espaço. “Então, era uma vida muito tranquila, sossegada; um interior bastante vulcânico, mas, sempre passivo, sempre me segurava em relação a certas atitudes”, no entanto, “quando o cara dá uma brecha e vinha discutir comigo, eu tinha argumentos”.

Desde pequeno ele sempre teve “um espírito de novo”, de buscar as fronteiras do conhecimento. A princípio ele pensava que esta fronteira seria alcançada através da pesquisa. Na infância compra revistas Geographic Magazine. Tem vontade de sair da cidade e fazer biologia na USP. Ele destaca uma forte influência no Colegial, de uma professora chamada Dona Inês, que o influencia muito “na questão da cabeça, da criação da cabeça”, sobre criticar aquilo que parece ser. Isto começa em uma aula que ela faz sobre o Zumbi, mostrando que na verdade os “malvados” eram os Bandeirantes e não o próprio Zumbi. Isto reflete no comportamento de E1: quando ele lê uma teoria de um autor, ele passa também a querer saber o antagônico dele: “então, ela tem uma visão privilegiada, usa sempre dois ou três pontos distintos, aí, você cruza eles pra chegar a isso”. Outro ponto desta professora Inês é que ela falava abertamente sobre o socialismo em sala de aula, em um período de ditadura, o que “mexeu muito com a coragem” porque se tratava de jovens em formação. Ainda no colegial há a presença forte de dois professores de biologia, que “não é que me influenciaram, é que eles me abriram mais a cabeça pra questão biológica”. Biologia ele já gostava de ler, de TV sobre o tema, A revista Geograph Magazine, gostava disto tudo como uma questão pessoal, pois gostava muito da natureza. Quando criança inclusive participou do SOS Mata Atlântica. Nunca foi engajado na causa ambiental, mas gostava de ler e discutir o assunto, sustentabilidade já era algo em evidência na época. Desde pequeno ele sempre leu muito sobre ciência e já imaginava que queria ser cientista. Mas queria ser cientista na área de biologia e dentro das florestas, não queria ficar em laboratório. Influenciado por Jaques Custeou, ele começa a mergulhar aos 17 anos, fazendo caça submarina; foi excitante para ele pois lidava muito com o medo (o qual esta presente em todos os momentos da vida) e em controlá-lo, ligado a ciência que está na fronteira do conhecimento: “Isso é um negócio muito excitante: qual que será o próximo passo?”. Trata-se de um autoconhecimento, pois muitas pessoas não abrem seu negócio por medo. “Essa decisão (de ser cientista) facilitou muito minha vida, essa decisão foi muito fácil pra mim. E durante a faculdade esta foi uma grande frustração, pois pensei que não iria fazer o que eu queria”. Ele tinha intenção de sair do país, pois sabia que fora tinha mais possibilidades de pesquisa, mas com o tempo essa vertente de pesquisa foi caindo e a empreendedora subindo.

Sobre este ponto sobre engajamento social e também sobre sua própria vida social, ele se ressentia um pouco: “sempre se desculando, que trabalha muito intenso e você não consegue se envolver com a vida. Então, eu, sempre, me centrei mais nos meus afazeres e fiquei mais, lá, no meu discurso vazio... Na mesa de um bar...” No entanto ele ressalva que ter sua empresa é uma forma de contribuir com a sociedade, com responsabilidade social na forma de salários e impostos. Ele se imaginava em uma sanfona, durante a leitura de livros sua cabeça “atirava para todo o lado” e depois retornava para sua vida burguesa, porém sempre gostou muito das discussões políticas em mesas de boteco, ainda que não tenha caído em movimentos mais radicais e de ação.

E1 afirma: “Eu sempre fui um cara seguro das minhas posições. Eu fui ganhando segurança ao longo da minha vida”, no entanto na adolescência ele não possuía tal segurança ainda. Considerava-se uma pessoa muito tímida e de baixa auto-estima, principalmente considerando-se o relacionamento com mulheres, “um cara feio”. Porém ele assume tal problema e começa a romper esta barreira de timidez, a “amizade ajudou bastante”, ele sempre se cobrou muito, para falar em público: “parece que tinha dois caras, um arrojado e o outro cagão” lutando a todo momento. Abrir o seu negócio foi um grande passo, pois ele acredita que já tinha dentro dele essa coisa de vender, de se expor, daí você quebra a barreira de pegar o telefone e sair ligando pelo seu negócio próprio, e vai adquirindo confiança.

A adolescência foi uma época de descoberta dos livros, que lhe ofereceram sempre um norte. Portanto, não foi uma adolescência traumática, ainda que tenha tido problemas de timidez e muita introspecção, mas ele tinha um barco sólido e um rumo certo para tomar, como visão da ciência desde os 12 anos muito forte, de ser cientista e de sua ótima família.

Na escola ele “arrebentava” em Biologia, mas levava sempre “ferro” em Matemática e Física. Ele se considera um cara mediano, que não gostava de boa parte de exatas, mas que também não levava “pau”. O curso de Biologia é visto como um caminho para chegar a Oceanografia, que na época era apenas um curso de especialização. Também havia um curso de Oceanografia que era uma pós-graduação, o qual E1 tem interesse em cursar no futuro. E1 aponta algumas vantagens de se fazer Biologia que eram: uma profissão muito ampla, em que se tem o mundo para trabalhar e “do futuro, que vai do rio a minhoca”.

No entanto não consegue passar em Biologia na USP, mas apenas em Ribeirão Preto. E1, acreditando que Ribeirão não valia a pena cursar e porque queria cursar em uma ótima faculdade, decide fazer Biomedicina que ele havia contemporaneamente passado na USP. Neste momento ele pondera se devia fazer mais um ano de cursinho ou não para tentar a USP Biologia, mas, junto com a opinião do pai de que ele devia ir fazendo e se não gostasse sairia, ele decide que não valia a pena perder mais um ano.

Ao entrar em Biomedicina ele começa paralelamente o curso de especialização em Oceanografia, focando em crustáceos. Nesta época, ele decidiu por Crustáceos, pois já imaginava abrir uma fazenda de criação dos mesmos. Mas o entrevistado acha que o curso era muito atrasado e que não o levaria a lugar nenhum e acaba decidindo sair do curso. O Instituto era lindo e o melhor do Brasil, mas as pessoas ali (professores) eram muito “lentas” para ele, muito velhas. Outro ponto negativo que encontrou na Oceanografia é que ele queria ver a

questão da Genética, que estava começando, mas ali eles praticamente só faziam coletas, que para ele era importante, mas rotineiro, e portanto ele odiava; até que decidiu sair. Durante todo o curso de Biomedicina E1 afirma que a faculdade era desinteressante, que não havia cursos nem professores que lhe chamassem a atenção, uma “porcaria”, o que o leva a se ocupar com outras coisas extra faculdade, como o curso de oceanografia e posteriormente um estágio. Ele deixa um colegial com ensino forte e ótimos professores para entrar em uma faculdade com péssimos professores e cursos, no entanto, ele, sem coragem de sair, se completa através do Instituto, deixando a faculdade de lado. Outro ponto que o leva a não gostar da faculdade é por considerá-la uma escola de “burgueses”, com fofocas, roupas...e ele sempre sendo um cara de muitos amigos, naquele ambiente tinha poucos; e no Instituto ele vai fazer grandes amigos, “se achar”, onde ele acredita que tinham uma visão intelectual mais ampla.

A faculdade foi uma de suas grandes decepções, pois ele esperava um ambiente de debate e discussões e o que encontrou foi “um colégio primário”, com provinhas e colas. A sua segunda frustração surge quando seu pai lhe oferece um intercâmbio para Inglaterra de 6 meses, quando E1 tinha 17 anos, e ele não aceita porque não quer deixar a namorada. Esta chance de Intercâmbio é reavivada no trabalho dentro do Instituto, onde lhe dizem que havia a possibilidade de ele ser mandado para França por um período (o que nunca se concretizou).

O seu primeiro salário veio com a bolsa da Fapesp, de iniciação Científica. A família sempre teve muito dinheiro e não havia necessidade de trabalhar. Com o tempo livre, decide trabalhar em um centro de pesquisa, o Centro de Doenças Tropicais de São Paulo, como estagiário. Ali trabalhou por 4 anos, sendo um ano depois de já formado. O entrevistado frisa que não se ganhava quase nada naqueles tempos como estagiário, ainda que se trabalhasse tanto quanto hoje. No entanto a experiência que o entrevistado teve ali foi ótima para o seu aprendizado técnico, passando por diversas áreas de pesquisa. Além disso, ele afirma que a vantagem do Instituto é que ele tinha diversos departamentos, muita flexibilidade em “andar pelo Instituto”, pois “você fazia o que tinha de fazer e podia ir pra outra área” e aprender o quanto pudesse, e por isso, ele conhecia todo mundo ali. Ele não tem nenhuma publicação de livro e artigos, mas afirma que ajudou muito as pessoas ali dentro em seus trabalhos. Durante o trabalho no Instituto de Pesquisa, ele consegue uma bolsa de iniciação científica pela Fapesp, sobre extossomose. Durante esta bolsa ele conhece um amigo de Biologia que traz a idéia de abrir um negócio nesta mesma área de estudo. O entrevistado começa a considerar esta hipótese após confirmar a oportunidade e principalmente após um desencanto com o trabalho técnico, que segundo ele era “mais politicagem do que qualquer outra coisa”, ou seja, muito pouco prático na realidade e com limitações, como ir lentamente em uma pesquisa apenas para continuar recebendo verba para o projeto. O primeiro choque que ele tem na profissão é da falta de visão do pessoal do Instituto de que aquilo era um “puta de um negócio do tamanho de um bonde”, quando então ele se dá conta de que a visão acadêmica no Brasil está muito mais ligada a ideologia que a prática. “As pessoas de pesquisa pura ficavam putas comigo” porque ele discutia que devia-se partir para pesquisas com maior aplicabilidade na prática, como em doenças que matavam milhões de brasileiros. Não pensava diretamente em ganhar dinheiro com este pragmatismo em pesquisa, mas também em segurança e respeitabilidade, pois para ele o dinheiro tem sim cor: mostra o trabalho da pessoa, sua eficiência (o que não há no caso de um ganhador da loteria, por exemplo). O Instituto também ajuda o entrevistado não só a identificar que não gosta de laboratório, mas que também não gosta “mexer em gente”, como tirar sangue. Ali também E1 observa nos pesquisadores

mais velhos como seria sua vida futura, e não gosta disso: teria que dar aula (cujo salário era muito baixo, mas dava status para cobrar mais pelas pesquisas) e seguir em pesquisa que também não daria muito dinheiro. Ele também, sendo tímido, passa a observar o que os funcionários faziam que ele não faz, invejas e “puxar o tapete”, e pensa: “qual profissão você não quer?”, biomédico, e passa a considerar formas de escapar desta pressão.

Logo no início do Instituto ele considerava uma progressão de carreira ali dentro, até mesmo para fazer mestrado posteriormente, mas as decepções acabaram fazendo-o deixar este caminho de lado.

Esta era uma época de maiores conflitos ideológicos, direita versus esquerda, e isto estava muito presente no Instituto, visto que era dentro da USP. No entanto o entrevistado, ainda que tenha participado de um movimento de esquerda estudantil segundo ele “apenas pra tomar cerveja”, tinha uma visão muito conservadora ali dentro, uma visão mais prática do socialismo do que de derrubar o governo. Na concepção do E1 a USP tinha uma orientação comunista clássica, uma esquerda mais dogmática, firme. Segundo ele, ele não estava de direita, mas também não era daquela esquerda.

E1 morava com a família toda até então (logo antes de se formar e trabalhando no Instituto), quando o pai é chamado pelo governo para liquidar um banco. O stress do trabalho, “que quase o matou”, faz com que o pai, aos 59 anos, se aposente e se retire junto com sua mãe para a cidade de Nazaré, onde ele tinha começado sua carreira e de onde sua mãe vinha. Ali, com a aposentadoria e o dinheiro que ele ganhava, ele vivia como milionário e comprou uma linda casa. O pai teve uma “carreira maravilhosa”, chegando a diretor financeiro, publicou 2 livros, ajudou na criação do overnight, um dos “top de linha do Brasil”, apresentava um conhecimento técnico incrível (E1 afirma que talvez sua vertente técnica venha daí). Seu pai era um ideólogo como projeto profissional, no sentido de sempre construir, e quando ele entra na liquidação do Banco ele tem que destruir, fato que se mostra muito conflitante para ele, envolvendo questões pessoais muito importantes, como a demissão de pessoas e os “canalhas que querem a grana de você, que te ameaçam”. Ao mesmo tempo em que seu pai se muda para Avaré, seu irmão se casa e também sai de casa. E1 então aluga um apartamento para morar sozinho e 7 meses depois ele se casa, cerca de um ano depois da faculdade, com 24 anos. Ao mesmo tempo, já estava começando a empresa de agentes biológicos e saindo do Instituto.

A oportunidade de negócio surge durante os cursos para identificação de doenças tropicais que ele mesmo realizava no Centro em São Paulo. Neste curso eram necessários reagentes no processo de identificação da doença, reagentes que o próprio Instituto fazia. Todos os participantes que vinham fazer o curso com eles (de toda América Latina, pois o Brasil estava avançado em pesquisas do ramo) perguntavam sobre os reagentes, pois a única empresa fabricante no Brasil era o Instituto Pasteur, ou então importá-lo. Foi então que o entrevistado percebeu que os participantes do curso queriam levar o material para o processo que haviam acabado de aprender ali.

E1 afirma que sempre foi uma pessoa atenta ao ambiente, muito crítica do que falam e do que acontece, de verificar a limitação das pessoas e seus discursos vazios. No entanto ele repudia aquelas que queriam parecer mais do que são. A opção de virar empreendedor foi fruto de sua parte humana e de seu conhecimento. O

primeiro desenvolvido pela família, com seu pai incentivando a liberdade dos filhos; o segundo trata-se do conhecimento técnico e das injustiças que ele percebe no ramo de pessoas que sabem muito, se dedicam para construir o Brasil, mas que são manipuladas por um grupo de cientistas que usam suas cadeiras como propaganda apenas para ganhar mais dinheiro; no seu trabalho ele se sentia preso, e as coisas erradas que eram ditas ali o irritavam muito. Outro ponto é o “novo”, ele que era “um rato de biblioteca”, lia muito, tanto humanas como técnica; esta fase quando ele estava na faculdade e instituto. Este conhecimento (derivado das leituras) ele afirma que sempre teve, e que deve continuar: “e muitas coisas, dentro da minha parte profissional, eu sempre fui utilizando como referência, porque você vai adaptando. A única criatividade que eu posso dizer que eu tenho é a adaptabilidade do que eu vi, lá fora, pra dentro da realidade brasileira.”

O entrevistado considera que nunca havia se preparado para ser empreendedor. O mais próximo seria em suas leituras de ciências humanas, como sociologia e filosofia, “é uma visão pessoal, é uma procura sobre si mesmo, de você se posicionar dentro do que você é”. Ele acha que foi uma questão de oportunidade. Nesta mudança de carreira também nunca contou com ninguém, “Eu sempre fui um cara seguro das minhas posições. Eu fui ganhando segurança conforme ao longo da minha vida. Eu sempre contei comigo mesmo, nunca esperei.”

O Instituto produzia seu próprio reagente, no entanto por ser um Instituto, um órgão governamental, não podia tecnicamente vender esses mesmos reagentes para o mercado. Foi então que o entrevistado teve uma “sacada”: visto que os salários do pessoal de “segunda linha” do Instituto eram muito baixos, ele pensou em abrir uma empresa ao lado, porém separada do Instituto, com esse mesmo pessoal e equipamentos do próprio Instituto, obviamente ele verificou e comprovou as necessidades legais para a realização do projeto e confirmou a viabilidade. Este seria um modo de o pessoal do instituto incrementar seus salários, sem custos extras para o órgão, e de também investirem grande parte desta nova receita em pesquisas do próprio Instituto, já que o entrevistado ficaria com algo como 10% apenas. O entrevistado então seria o único que sairia do Órgão, trabalhando como um grande gerente deste projeto, como seu grande vendedor. Após um ano no Instituto, depois de formado, junto com a oportunidade vem a percepção de que ele não iria conseguir fazer dinheiro seguindo carreira ali, muito menos em pesquisa, algo que ele nem gostava de fazer. Um ponto que acentua esta vontade de fazer dinheiro é o modelo do pai, que havia sido um executivo bancário de grande sucesso. Neste momento ele contava com 23 anos. No entanto, após mostrar a idéia para o pessoal do Instituto, o pessoal mais sênior não apoiou a idéia e o projeto não prosseguiu.

Então o entrevistado, junto com outras duas pessoas do instituto que haviam apoiado a idéia, decide abrir uma empresa de reagentes biológicos mesmo sem o apoio do Órgão. A empresa começa pequena, mas tem um crescimento rápido, pois atendia um nicho de mercado ignorado até então. Esta foi a primeira experiência dele com um negócio próprio, “sempre sendo conectado com a área” dele (inclusive negócios posteriores), pois ainda que ele não gostasse de pesquisa laboratorial (“odeio laboratório...a parte de pesquisa eu gosto, só não gosto da rotina... pensava vamos fazer uma coisa nova e tal, você faz até a pesquisa, vai pra uma bancada de laboratório etc., mas vamos fazer 300.000 amostras por ano da mesma coisa, daí é muito repetitivo”)



Um ponto importante pelo qual se entra em empreendedorismo é por reconhecimento. O trabalho melhorou muito sua auto-estima: "eu que era como um cara de segunda linha na turma (de amigos)...eu era também muito tímido, e tive que aprender a me superar com isso, daí eu me esforcei pra dar aula e palestra no Instituto, que me ajudaram muito."

Sua mulher (ele tinha acabado de se casar) aceita o fato de que esta era uma área difícil de se conseguir estágios, que os caminhos eram limitados para E1 que não gostava de uma carreira nos parâmetros tradicionais, em que "ou você trabalhava em pesquisa pra ganhar nada, ou dava aulas" (em escolas particulares, que pagavam mais). Daí surge a convicção: "ah não, eu não vou ficar em laboratório fazendo exame de fezes. Mas eu vou abrir um negócio mesmo". E1 afirma que sempre foi um cara de determinação, de argumentação forte, que quando entrava em um projeto convencia as pessoas que aquilo era muito bom. Isto influencia a esposa também. Ela sustentava então a casa, e ele se considerava um "vagabundo", pois ainda dependia de seu pai para sobreviver. No entanto, o fato de ter sua empresa era um orgulho para ele frente aos demais, pois as pessoas viam que ele era novo, tinha uns 24 anos, de carreira biológica e já tinha uma empresa que parecia estar dando certo: "esse cara devia ser muito bom, ou louco, um dos dois."

O primeiro filho vem em 79, uma menina, quando a empresa de reagentes esta aberta. No primeiro ano de empresa ele trabalha no instituto e na empresa paralelamente, até que não consegue mais conciliar os dois por falta de tempo e, pensando que iria perder todo o dinheiro que já havia investido no negócio, larga o emprego. Os outros dois sócios continuam trabalhando no Instituto. E1 vai 100% para a empresa para se dedicar mais as vendas, que eram o problema até então (e não a produção).

Como não havia quase concorrência, esta empresa começou vendendo 15 kits por dia, e de repente já estavam em 45, vendendo para hospitais "top de linha". Esta empresa dura por cerca de dois anos. No entanto, a falta de estrutura do negócio (por exemplo a falta de ar condicionado necessário para o laboratório e a compra de materiais) acabam levando a crise. Neste período a empresa já não dava mais lucro e quem sustentava a casa era sua mulher. Ela trabalhava na Volkswagen, e acordava todo dia as quatro da manhã para trabalhar, enquanto ele continuava dormindo. Este fato o constrangia moralmente e pode ter influenciado na decisão de fechar a empresa logo em seguida: "aí pensei se isto der certo vamos, se não funcionar vou embora porque não adianta ficar brincando de...isto deu uma mexida comigo...mas eu era um cara puta auto-crítica". Outro ponto para fechá-la foi a pressão exercida pelo pai que ainda o dava mesada, de que ele precisa começar a se auto manter. Ao mesmo tempo, após um erro grave no controle de qualidade dos reagentes, foi necessário fazer um recall dos kits, causando enormes prejuízos. A constatação do problema foi em uma sexta, e quando era segunda já estavam em processo de fechar as portas e recolher todo o material. Foi necessário ele vender tudo que tinha para pagar as dívidas e poder fechar a empresa. Ele tinha cerca de 26 anos.

Duas semanas depois de fechar a empresa, E1 começa a trabalhar em uma Indústria Multinacional Farmacêutica, inglesa, onde trabalhou por 3 anos, na área comercial, de divulgação científica junto á médicos, o que ele mesmo defini como "muito entediante". Ele fazia isso nesta multinacional porque ele já havia trabalhado com isso no Instituto Tropical de São Paulo. Quando consegue o emprego logo após a experiência empreendedora, recebe um

“beijo” da mulher que está muito feliz. Nesta multinacional ele tinha carro da empresa e também começou a prestar um pouco de consultoria paralelamente para fabricação de reagentes para terceiros. Isto possibilitou a ele atingir uma renda então mais considerável. Tudo isto elevou o status dele dentro da casa, com esta maior estabilidade.

Foi quando um amigo de faculdade que trabalhava em uma empresa de análise de alimentos o contata com a idéia de abrir uma empresa no mesmo ramo e E1 aceita. Neste ponto a mulher de E1 lembra ele que ele estava em um trabalho seguro, com uma carreira, enquanto que por outro lado ele estaria entrando “em um buraco escuro”. No entanto, ela o apóia na transição, pois percebe que ele não suportava aquilo. Na multinacional inglesa havia um forte centro de pesquisa em Londres, e por um momento volta o interesse do entrevistado no fato de poder ser mandado para lá trabalhar neste centro. No entanto, rapidamente sua expectativa se desfaz, pois ele percebe que estando na filial aqui no Brasil a realidade era outra. Outros pontos negativos eram o clima de “um puxando o tapete do outro, de um se empurrar no outro”, e do próprio trabalho burocrático de ficar fazendo biografia para “os mediquinhos” para divulgação científica. Com tudo isso ele foi perdendo o desejo de ficar lá, até surgir a proposta do amigo. O entrevistado queria também no mínimo manter seu padrão de vida (oferecido pelo pai), e via que naquela carreira nunca conseguiria, então pensou: “vou conseguir dinheiro rápido”, vou abrir meu negócio.

Esta empresa de análise de alimentos também foi muito devagar, no entanto trata-se de um nicho de mercado novamente ainda não atendido, com apenas um concorrente, e com grande potencial de crescimento de demanda no futuro (o que de fato ocorre). Começava a virar norma no Brasil a utilização de selos nutricionais nas embalagens de alimentos. E1 então envia cartas para laboratórios conhecidos no exterior para virar o sócio deles no Brasil. Ele vai para os EUA onde fecha contrato com um dos maiores laboratórios na área. Os sócios se dão bem também, pelo menos no início. Após certo tempo de sociedade, e a criação de uma segunda empresa juntos, a personalidade do sócio começa a atrapalhar, pois ele sempre queria mostrar que era “muito bom” no que fazia, tinha uma necessidade de se auto-afirmar como indivíduo, de aparecer, ao invés de focar na empresa. Então eles decidem continuar sócios, mas cada um tomando conta de uma das duas empresas, independentemente. Para o entrevistado, uma vez que ele perde a visão de futuro, pára de se ver naquele mesmo negócio em cinco anos, começa a mudar seu comportamento contra sua vontade por causa do ambiente, ele perde completamente a motivação de continuar e se prepara para sair. Pode-se ver este comportamento na faculdade (ainda que não tenha tido coragem de sair, no Instituto e nesta empresa de alimentos).

E1 afirma que sempre teve dificuldades em relacionamentos com pessoas (problemas com sócios), pois ele é uma pessoa muito “retilínea na questão dos contratos sociais” de Rousseau, que são as relações com outras pessoas, baseadas na confiança. Ele odeia pessoas que acham que fizeram as coisas sozinhas, individualistas e sem humildade. Ele diz que sempre teve conhecimento dessa sua dificuldade, mas que antes (das sociedades) suas amizades eram muito fortes, os amigos sabiam que podiam contar com ele, e portanto ele não sentia tanto esses problemas, mesmo que ele fosse um cara muito crítico e muitas vezes os amigos o deixassem de lado de “grandes farras” por isso.

E1 fica com uma empresa de controle de pragas e o sócio com a de alimentos. E1 contrata um “crânio” da Exalc para ser seu parceiro na área técnica. Este parceiro desenvolve um conceito novo de mercado, com maior eficiência e preocupação ambiental. E1 afirma que o Brasil deve muito a eles por esta nova visão ambiental dentro deste setor, que eles realmente inovaram. E1 então pega o projeto e apresenta diretamente para Nestlé, que o aceita.

Segundo o entrevistado, seu pai o influenciou muito na questão de ter vocação para buscar as coisas, de buscar resultados, enquanto que a mãe influencia na questão do “novo”. O pai ganhava muito dinheiro, mas era a mãe quem fazia o patrimônio. O pai tinha muito medo, por exemplo, havendo uma casa melhor para comprar era a mãe que ia lá e comprava. O pai era forte de carreira e fraco na vida pessoal. “Tive estas duas influências fortes. Tinha uma dedicação de um certo reconhecimento como profissional e do outro lado minha mãe sempre com esta questão do novo, vamos embora, vamos caçar o vento ela falava. Dentro de mim mesmo tinha uma coisa que mexia assim, acho q juntou tudo isso e acho q deu essa...vocação pra não trabalhar pros outros.”

Na questão de relacionamento E1 também considera que sempre foi muito mal, como o pai, pois brigou muito com sócios, se divorciou: “essa questão de relacionamento tive uma dificuldade razoável.”

O entrevistado diz que na vida profissional de empreendedor nunca lucrou com networks, feito através das amizades do passado, mas sim que foi fruto de sua própria determinação sempre e de suas propostas. É ateu, e acredita que tudo o que possui é fruto de seu próprio trabalho, mérito próprio.

Como fatos marcantes em sua vida, determina a descoberta do mundo através dos livros e o impacto do ambiente social em suas emoções, como miséria e guerras. Já a natureza lhe deu a questão de ser observador, de olhar ao seu redor, e os livros de saber criticá-lo. “muitas das vezes a melhor defesa é o ataque, e eu sempre pratiquei isso. E não ficar quieto, esperando as porradas, nunca se sabe. Não tenho o medo de apanhar muito, eu prefiro morrer lutando do que ficar quieto dentro de um lugar e morrer de invalidez. Essa questão de ir para frente, de ir para cima está muito em mim.”

## **Entrevistado 2**

O entrevistado 2 (E2) vem de uma família humilde, cujo pai ganhava, em valores de hoje, aproximadamente 4 salário mínimos. Tinha um irmão, sendo E2 o mais novo. Seu pai era enfermeiro na Polícia Militar e sua mãe dona de casa. Ele caracteriza a família como muito unida entre si, estruturada, sem conflitos e brigas monumentais, era um “relacionamento sem problemas”. Ele considera a família como um porto seguro, um local que ele sempre sabia que em último caso teria quem e onde o acolhessem. No entanto, E2 não conseguia ficar muito tempo dentro de casa, ele sempre sentia necessidade de sair, de fazer atividades na rua, ao ar livre, com amigos, tocar um instrumento musical ou jogar bola.

O pai ofereceu uma educação muito linha dura, de acordo com parâmetros militares: “Se ele pegasse você fumando, ele fazia você comer o cigarro e apanhava”. Era uma época de contrastes, Beatles, Roberto Carlos,

cabelos longos, mas o pai os forçava a seguir “a linha”. O pai era o pilar da casa, a figura de policial, durão, de “porrada” se erros fossem cometidos. No entanto ele nunca força os filhos a tomarem caminhos que ele ache melhor, apesar de querer fazer influência (como para que fossem policiais militares). Ele deixava sempre a opção para os filhos, sem forçar, para que tomassem seu próprio rumo. Por conta da rigidez na educação e no ambiente de casa, E2 afirma que foram raras as ações de demonstração de carinho, mesmo se eles se gostassem muito.

Sua infância é caracterizada como um tempo muito bom, uma “maravilha”. Ele saía descalço e apenas de calção na rua e ia brincar “pelo mato com a molecada”; “quando começavam as férias era o maior sofrimento do mundo”. Ele se lembra de uma ocasião, quando devia ter uns 12 anos, que seu pai lhe fez uma caixinha de engraxar sapatos e ele ia aos bailes da cidade de domingo para ganhar um dinheiro extra. Foi algo que ele levou com naturalidade, pois era alguém muito extrovertido, sem problemas de vergonha.

Na adolescência E2 afirma que não tinha muita certeza do que queria ser ou fazer, mas que as coisas foram tomando rumo automaticamente, um fato em sequência ao outro, ou um emprego em sequência ao outro. Tanto ele não sabia o rumo, que por isso acredita que prestou medicina posteriormente, porque junto com advocacia eram as duas profissões mais tradicionais no Brasil da época e que todos queriam ser. Por outro lado, ele tampouco teve traumas ou grandes problemas na adolescência ou questões problemáticas, pois apenas hoje ele observa que não tinha certeza do rumo, pois naquela época as coisas aconteceram naturalmente em sequência (empregos, faculdades, mudanças). Ele não tinha um rumo exato profissional, mas sabia que precisava ser independente, por isto esta sequência de eventos se torna sólida na sua vida; ou seja, sabia o objetivo final, mas não estava certo de como chegar até ele. Era apenas uma questão de buscar um emprego que lhe oferecesse subsistência e chance de progredir profissionalmente.

Já a mãe, dona de casa, era uma pessoa extremamente carinhosa e cuidadosa com os filhos, cujo papel era o de fazer a ponte entre os pais e os filhos, de remediar os conflitos internos da casa.

E2 acredita que houve uma educação um pouco diferenciada entre os irmãos. O mais velho acabou recebendo maior cobrança por parte dos pais, recebendo muitos “nãos” durante sua educação, mais rígida, e levando mais “porrada”; já E2, acaba por receber uma educação mais light.

O relacionamento com o irmão e com o pai era bom, saíam constantemente juntos para pescar. E2 tinha muito “medo” (respeito) pelo pai, o que perdurou até quando ele mesmo já tinha 50 anos. Houve algumas pequenas brigas quando criança com o irmão, mas nada que “não fosse de criança”. Apesar do bom relacionamento, os irmãos não eram íntimos, “cada um tinha seus amigos”, devido aos 3 anos de diferença.

A educação dos pais foi “exageradamente” focada em oferecer o valor de honestidade (responsabilidade) aos filhos. E2 acredita que era bom, mas que isto acabou trazendo muita pouca flexibilidade e aceitação de mudanças: “você era muito certinho”, criando pré-conceitos.

Na escola (ginásio) o professor que mais se destaca é o de Ciências Naturais, quem ele considera muito bom e com quem teve grande afinidade. Ele se chamava Fiorello e tinha cerca de 65-70 anos. Ele dava aulas de Ciências, mas como ele gostava mais de Química do que das outras áreas (Física, Biologia etc.), ele dava três semestres de Química e um das outras só para cumprir o programa. E2 ficou fascinado pelo tema: “O professor dava uma aula de química que era uma maravilha! Levava a gente pro laboratório com aqueles tubinhos...”. E2 afirma que naquele tempo os professores eram pessoas mais seniores, mais velhas e, portanto, mais maduras, que diferentemente dos dias de hoje, ensinavam “sobre a vida” e sobre valores, eram um ponto de referência para o aluno. Outro professor marcante foi no Colegial, prof. Oscar; era tempo de ditadura e este professor tinha coragem de falar sobre temas delicados, ele ensinava os alunos a criticarem por si mesmos, a pensarem sobre tudo ao seu redor, ele tinha uma forma fantástica de falar e colocar os argumentos.

Ele acredita que “o que direciona na vida é um professor bom e um profissional também eficiente, bom. O professor que consegue te convencer de que o que ele ensina é bom e é fácil, o cara é bom”. Na outra ponta, há muitos profissionais técnicos que fingem que são bons, mas que são na verdade apenas muito bons atores. Para E2 não se pode ter pretensão, deve-se ser o que realmente a pessoa é e oferecer o seu melhor para ser um bom profissional.

Quando E2 termina o ginásio, seu pai o obriga a sair de casa para trabalhar. Ele então decide fazer uma Escola Técnica em Química (ETECAP). Como esta escola era período integral, ele então não precisaria trabalhar (o que seu pai aceitou) e também seria dispensado do exército. A escola era de boa qualidade e não era paga. Ele também queria sair do colegial já com uma profissão e a possibilidade de trabalhar. Este desejo de já ter uma profissão ao sair do ETECAP é fruto de necessidade financeira; visto que seu pai ganhava muito pouco, E2 sabia que dependia apenas dele mesmo e que as oportunidades eram poucas. Outro ponto é que o pai sendo “durão” acabou por influenciar também E2 por buscar uma independência financeira como forma de ter mais controle sobre si mesmo.

E2 acredita que sua situação financeira familiar (ele não tinha nada supérfluo, apenas o básico, comida e roupas) moldou muito seu caráter: “Molda. Porque você dá valor às suas necessidades. Não veio fácil, você tinha que ir buscar. Não vinha dos seus pais, porque eles já estavam limitados em termos financeiros.

Nesta mesma época (colegial) ele já tinha consolidado uma banda e já tinha dinheiro suficiente para sua subsistência, dependendo muito pouco de seu pai. Sua rotina era estudar todo o dia, à noite tocar em restaurantes locais, e nos fins de semana viajar pelo interior de São Paulo e Sul de Minas para tocar em clubes e bailes. A música começou pelo seu pai, que o obrigava a aprender a tocar acordeom, que E2 na verdade odiava. Mas do acordeom ele passou para o teclado, que era novidade na época, e entre 69 e 73 ele permaneceu tocando e estudando paralelamente. A banda foi formada a partir do grupo de amigos do Colegial e algumas pessoas de fora também. Eles tinham uma Kombi com a qual viajavam para fazer os shows. Segundo E2, ele tocava tanto pelo prazer que tinha em viajar pelo Brasil e pelas andanças com o grupo, quanto também pelo próprio dinheiro, que era suficiente para que se sustentasse e tivesse total independência. Foi um tempo importante de consolidar grandes amizades e muita diversão “nestas andanças”.

Segundo E2, o colegial foi uma época muito corrida, onde ele era jovem e tinha muita energia. E2 levanta a hipótese de que talvez seu senso de organização venha deste período, da necessidade e da paixão para se compor e cantar uma música, da organização de todos os tons da banda, da letra etc. Com relação ao teclado, E2 ressalta que sempre buscou pelas novidades, pelas mudanças em seu ambiente com foco na maior eficiência, refletindo em todos os lugares que ele estava: “Sempre tem que ter uma mudança. Se não tivesse uma mudança, eu ia buscar uma mudança. E, se ficasse muito tempo numa coisa, eu cansava. (...) enchia o saco”.

No ETECAP, os melhores alunos iam para França estudar um período. Ele nunca esteve entre estes melhores. Tinha um desempenho acadêmico médio, como objetivo nunca pegar dependência e que se necessário “se matava” para isso. Os professores naquela época eram pessoas sempre mais sêniores, de 35-38 anos, que realmente davam direção na vida dos alunos, os quais se espelhavam muito neles. A época, os professores que mais o marcaram foram no colegial, pois era também onde ele ficava a maior parte do tempo por ser técnico e período integral. Todos almoçavam no colégio, pois era longe da cidade, inclusive os professores. A escola estava “isolada” de tudo, e isto ajudou a criar um vínculo muito forte de amizade também, pois todos ficavam pelas estruturas da escola todo o dia: “Você vivia ali. Se você virava um corredor, encontrava com o cara. Se, virava um outro, encontrava com o cara de novo” (...) “Então, você tinha que aprender a viver em grupo. Essa era a grande vantagem da escola; e eram 250 alunos na escola, do começo ao fim do ano. Então, você conhecia todo mundo, você sabia de todo mundo. Era tudo junto. Então, isso deu uma base de relacionamento, muito grande entre as pessoas”. Com relação a seu grupo de amizades, E2 afirma que cada um tinha um papel dentro do grupo: o tímido, o que fala muito, o zangado, o sério; mas que o seu papel era e sempre foi claramente o de brincalhão, de uma pessoa sempre muito extrovertida e de facilidade em se relacionar com pessoas.

No ETECAP (colegial) E2 participou do Centro Acadêmico. Era algo que ele gostava muito de fazer, lidar com os problemas do colégio e com as situações/problemas de seus colegas. No entanto, na faculdade ele deixa de lado a idéia destes movimentos, pois percebe que as pessoas que estavam ali estavam apenas querendo fazer uso para si mesmas, que era apenas uma arma de manipulação. Ele desacreditou.

Dentro do ETECAP havia um professor que estava começando seu negócio próprio, fazendo alguns produtos químicos dentro da estrutura do ETECAP. Este foi o primeiro contato de E2 com empreendedorismo. No entanto, E2 ainda não tinha nenhuma inspiração em seguir aquele caminho, ele apenas admirava como aquela pessoa tinha empenho de não ter sábado ou domingo para ficar ali produzindo e depois vender aqueles produtos seus, a “garra” dele. O entrevistado só foi levar em consideração mesmo a idéia de se abrir um negócio quando foi chamado para montar um laboratório dentro da empresa de uns conhecidos (paralelamente trabalhando para Rhodia, já nos últimos anos ali)

Quando ele termina a Escola de Química (Colegial) presta e é aprovado em concurso para ser operador de processo na Petrobras em Paulínia. No mesmo ano em que trabalha na Petrobras E2 entra para a Faculdade de Química de São Paulo. A decisão de estudar em São Paulo e não em Campinas é porque não havia curso de Química noturno na região. Ele trabalhava em turno na Petrobras e por conta disso eram quatro dias de trabalho

e três de folga, o que permitia estudar em São Paulo. E2 ia e voltava todo dia de ônibus de São Paulo. No entanto, com o passar do tempo esta situação desgastante fica insuportável e ele pede demissão da Petrobras e se muda para São Paulo (estava em seu segundo ano da faculdade). Era uma época de grande desenvolvimento do país e ele sai da Petrobras e em uma semana já consegue uma vaga de inspetor de qualidade em uma indústria farmacêutica em São Paulo. Logo em seguida, começa também a dar aula em um cursinho da cidade aos sábados e domingos. E2 começa a dar aula no cursinho pelo dinheiro, pois o que ele ganhava de final de semana era o mesmo que na indústria farmacêutica. É no cursinho que ele aprende “a ginga” de como ser professor. Então ele presta medicina, entra, mas não pode cursar, pois era uma faculdade particular e não tinha condições financeiras de pagar. Ele caracteriza esta época como um período que tinha muita energia, se considera uma pessoa muito ansiosa, sempre “a mil”, que não consegue relaxar.

Quando se muda para São Paulo, E2 com pouco dinheiro, ainda não tinha encontrado uma casa, pois esperava alguns amigos se decidirem se viriam ou não morar com ele. Ele então passa a morar em um hotelzinho muito simples, “o mais barato”, que era inclusive usado por garotas de programa da região. Em seguida passa a viver em uma república com outros cinco amigos que de Campinas, que haviam estudado com ele no colegial. É um tempo de muitas “farras” na república, da criação de um grande vínculo de amizades, como uma grande família. A mudança para São Paulo é caracterizada como uma experiência muito positiva, de amadurecimento, pois o fato de morar em uma república em uma cidade grande como São Paulo, sem a cobrança de pais, leva E2 a identificar e enfatizar seus valores, tanto com o intuito de “saber tocar sua vida sozinho” como também para poder se relacionar bem com as outras pessoas, com os novos contatos que se faz a cada dia. E2 afirma que desde cedo ele já havia aprendido a se “virar sozinho”, mas que morando longe de casa, isso se acentuou ainda mais. No início ele voltava sempre para ver a família, mas com o passar do tempo isso passou a ser meses; o que ele vê como positivo, pois é necessária haver um grau de desprendimento da família para se desenvolver sozinho, pois é ficando mais individualista que você acaba aprendendo a sobreviver no caos e a se relacionar com outras pessoas, que para sobreviver depende de você e que isto não é tão difícil quanto possa parecer (referência a morar sozinho e trabalhar em São Paulo).

Os amigos de E2, mesmo ele sendo uma pessoa extrovertida, acabam sendo basicamente os da República. Ele afirma que na faculdade e trabalho não passavam de colegas e que isso pode ter sido causa de seu comodismo, em passar todo tempo livre com as pessoas da república. O problema é que ao longo do tempo esses amigos vão se casando, se mudam para outra cidade ou voltam para Campinas; isto leva E2 a ficar sem “uma base” sólida em São Paulo “Aí, quando você vê, você está meio que sozinho. Quando você fica naquele bolo de ficar sozinho, você perde a motivação...” Neste período o dinheiro já não era tanto o objetivo. Ele já trabalhava e ganhava o suficiente. “Era o dinheiro, o fundamental, mas, depois que você já tinha uma quantidade de dinheiro que te dava tranquilidade, ele deixa de ser o alvo. Aí, passa a ser o que está ao seu redor, diversão, fim de semana ou feriado”. Paralelamente ao fim da República, E2 não consegue cursar Medicina no RJ, pois era integral e não tinha como trabalhar e pagar o curso. Com estes dois fatos ele fica muito desapontado e desiludido com “a vida” e decide retornar para Campinas, à casa de seus pais. Com relação à faculdade afirma que não houve nenhuma frustração, era apenas seguir sua vida “normal” ali dentro.

E2 acredita que desenvolve seu caráter ao longo do tempo, desde pequeno, pois muito cedo buscou trabalhar e ser independente: tocou em clube, foi para São Paulo, trabalhou para Petrobrás. Ele acredita que a necessidade financeira o moldou muito, pois “você vai mudando por causa da necessidade financeira. Essa é a pura verdade. Se você não tem aquela necessidade de ter dinheiro pra poder fazer as coisas que precisa, quer ter... a nossa formação de base, nossa cultura, foram muito distante disso, foi construída no dia a dia, das necessidades que iam surgindo.”

Pede então demissão da empresa e do cursinho, sai da faculdade no último ano e volta “desiludido de tudo” para Campinas, sem nada, onde pretendia ficar pelo menos um mês sem trabalhar. No entanto o diretor da Escola Técnica de Química que ele havia feito no colegial (ETECAP) o chama para dar aula e E2 aceita. Ele também começa a fazer biologia à noite na PUC. Logo em seguida, depois de voltar para Campinas, ele se casa, então com 26 anos.

Ser professor foi um grande aprendizado para ele, pois você conhece as pessoas muito bem: “É automático conhecer quando a pessoa está mentindo, quando está fingindo, quando ela não é... E, 90% de uma gestão é você saber trabalhar com as pessoas”. Para E2, aprende-se a conhecer as pessoas, os tipos de personalidades e suas características, a lidar bem nos relacionamentos. O fato de dar aula e aprender a relacionar muito bem com pessoas é para E2 seu grande diferencial, pois ele acredita que muitos dos profissionais técnicos que são bons acabam não sabendo lidar com pessoas, “são muito fechados”. Ele também considerava aquele trabalho como um porto seguro, além de ter muito prazer em dar aulas: era um local em que ele não seria cobrado se errasse, não havia como errar uma análise e prejudicar centenas de pessoas, não tinha grande pressão, era muito fácil dar aula na faculdade, também quase não tinha chance de ser demitido, “pois o pai nunca tira o filho da escola”.

Ele terminou o curso de Biologia enquanto dava aulas no ETECAP e no final da Biologia também terminou o curso de Química (que havia largado em São Paulo). Junto com o ETECAP ele começa a dar aula na PUC. “Então, com isso, eu extravasava também na ansiedade, porque eu dava diferentes disciplinas, química orgânica, físico-química, e você vê que é uma bagagem de química muito grande, então a química, ela ficou”.

Quando volta para Campinas, junto com aulas no ETECAP e na PUC, ele abre uma consultoria. Ele tinha já um grande conhecimento de ácidos graxos e algum tempo disponível entre as aulas. Sobre a abertura da consultoria, E2 se considera uma pessoa que lia muito e sempre comprou muitos livros. Era uma pessoa autodidata: “Eu tinha conhecimento de cursinho, porque o cursinho você dá tudo que você ensina num colégio técnico em seis meses. Eu tinha uma visão de química muito grande por causa do cursinho e já tinha a experiência na Petrobras, que era a aplicação da química no refino, no processo de refino, de craqueamento e de laboratório. Então, isso... E estudando sempre”. A consultoria começou através de um aluno seu do ETECAP que trabalhava em uma empresa de ácidos graxos e perguntou se E2 não queria “dar uma força para eles”. Então outras empresas foram aparecendo na sequência e ele foi acumulando um número grande de clientes. Para o trabalho na consultoria E2 precisava de muita informação técnica e teve por conta disso que ir atrás e comprar muitos livros, montando sua própria livraria. O fato de não ter seu próprio chefe, de fazer seu próprio horário, não foi algo que o chamou atenção na época, mas sim o desafio de resolver o problema em questão do cliente. E2 se lembra que a primeira



vez que precifica o serviço não foi com base ao que realmente custava ou ao quanto aquilo valia para a empresa, mas somente em relação a um valor de dinheiro para ele mesmo, o que E2 acredita era muito pouco para empresa.

Nesse período ele é chamado para trabalhar no centro de pesquisas da Rhodia, em Paulínia, que era o melhor centro do gênero no Brasil. Neste momento ele já tinha cerca de 15 anos de experiência em magistério. Era 1988, e ele ficou um ano fazendo entrevistas para o cargo, que seria já de gerência. Continua dando aulas na PUC, mas agora apenas a noite, larga as aulas no ETECAP e também a Consultoria por falta de tempo. Nesta oferta da Rhodia ele ponderou trocar algo seguro (aulas) por algo inseguro, mas sabia que aquele seria um novo desafio, que se tratava de um importante centro de pesquisas e que aula ele poderia voltar quando quisesse, pois tinha boa imagem nas escolas.

Seu irmão abre um negócio próprio, que hoje já tem cerca de 20 anos. O negócio dele nunca chegou a “deslancar” e saltar aos olhos de E2 como uma opção de carreira factível. Ele visitava o irmão, via seu empenho (como o do professor anteriormente no ETECAP) montando motores no subsolo de sua própria casa, mas aquilo não chamava a atenção de E2 como uma forma de carreira para ele mesmo, até porque sua carreira na Rhodia ia muito bem.

E2 acredita que quando vai para o Centro de Pesquisa da Rhodia já tinha uma bagagem considerável de conhecimento, muita coisa para oferecer a empresa e portanto um campo vasto para poder explorar toda sua ansiedade no Centro.

Ele passa 13 anos dentro da Rhodia, chegando a ser o chefe de laboratório e o gerente de toda parte analítica da empresa. Ele percebeu que havia apenas um Doutor em todo o Centro e, acreditando que isto seria mudado ao longo do tempo, fez Mestrado e Doutorado. O CP começa a ficar pequeno para ele, começa a se cansar das coisas que fazia lá: “você cansa meio rápido de fazer sempre a mesma coisa, você não consegue fazer a mesma coisa sempre”. Lá pelo seu décimo ano na empresa ele é transferido para o business de silicone: “se já era pequeno a análise, o silicone foi muito pequeno para mim. Então, em um ano e pouco eu dei o que tinha que de ser dado pro silicone e depois era um negócio de gerenciar aquelas atividades”. Durante estes últimos anos na Rhodia ele já vinha pensando em abrir um laboratório e o trabalho neste business de Silicone já era muito mais gerencial do que realmente técnico, como ele gostava.

Sobre o trabalho no Centro de Pesquisas da Rhodia (não do business Silicone), E2 afirma que não era nada rotineiro, do que ele afirma não gostar. “Era isso o que me seguiu lá 13 anos, não ser rotina. Era cada dia, assim, nós tínhamos fábrica do Rio Grande do Sul até Recife, passando pela Bahia. Então, eram coisas, completamente, diferentes. Era o que me apaixonava” (...) “Tinha desafios homéricos que a gente queria resolver. Então, era o que me seguiu lá.” Ele acredita que quando entra para o Business de Silicone que a rotina começa a aparecer, principalmente de forma administrativa. Outro ponto positivo da Rhodia é que ele tinha muita autonomia no trabalho (ainda que afirme que hoje possui muito mais), mas sempre respeitando as hierárquias e o escopo do problema: “Então, tinha lá um problema, eu tinha que corrigir aquilo lá. Então eu tinha

toda a liberdade possível pra corrigir aquilo lá. E era cobrado também por isso.” A Rhodia também estimulava muito a criatividade dos funcionários, que dessem idéias novas.

Durante todo seu tempo de Rhodia ele continuou dando aulas na PUC à noite, mesmo com todas as dificuldades, tendo que faltar muito devido a viagens da empresa. Chegou a ser coordenador do curso de Química na PUC. Era para ele um anti-estresse, sem retorno financeiro, onde ele podia ir para um ambiente completamente diferente da empresa, debatendo idéias novas em um ambiente com 60 outras pessoas.

E2 estava com mais de 13 anos de carreira na Rhodia, cerca de 45 anos de idade. Tinha propostas para ir para outras empresas multinacionais, mas ele já conhecia essa carreira como seria dali para frente e não estava mais gostando. E ele pensava: “preciso fazer alguma coisa”. Uma empresa de amigos o contatou para ele montar um laboratório dentro da própria empresa deles. E2 comprou equipamentos usados com seu dinheiro e começou a trabalhar com eles, no entanto eles não tinham grande interesse em expandir, pois aquela era apenas uma atividade de suporte para eles. E2 levou por um ano paralelamente o trabalho na Rhodia e em este laboratório. Então ele ganha um grande contrato com um novo cliente e decide que agora já era o momento de deixar a Rhodia. Ele pegou todos os bens que tinha e apostou no negócio, comprou um barracão e começou a empresa sem dívidas; o que segundo ele, é um fator importante para seu sucesso. E2 tinha 46 anos. No primeiro ano começaram com 6 pessoas e no final do mesmo ano eram 14. Mas não estava dando retorno e estavam ficando sem caixa para continuar, iriam ter que fechar. É quando entra um novo negócio e com o bom uso deste dinheiro eles conseguem continuar. Este novo negócio era para a indústria farmacêutica e se tratavam de análises que para o restante do mercado era muito difícil, mas para eles era muito fácil, pois se tratava do dia a dia deles na Rhodia (havia duas pessoas da Rhodia trabalhando com ele). Todo dinheiro que entrava era investido no próprio negócio, não se tirava para uso próprio; e o negócio foi evoluindo e crescendo.

O entrevistado afirma que o fator dinheiro não pesa na sua decisão de ser empreendedor. Quando menor, devido a situação financeira da família ser apertada ele buscava dinheiro como forma de independência e porque sabia que seu pai não poderia lhe dar nada. Já na abertura da empresa “nunca foi o meu objetivo principal, tanto é que eu montei essa empresa, aqui, e nunca pensei no dinheiro que eu ia ganhar. Mas, sim, na conquista de solidificar a empresa”. Inclusive na Rhodia ele afirma que ganhava muito bem e que não precisaria ter saído.

E2 nunca cogitou levar uma carreira interinamente acadêmica, dando aulas. Ele se considera uma pessoa idealista demais e que se decepcionou com a educação no Brasil, pois percebeu que ela não era prioridade para ninguém e que o bom professor era discriminado: “aquele que queria fazer, que queria lutar, ele era discriminado dentro das escolas, principalmente nas escolas públicas”. Ele também se desiludiu, pois percebeu que sozinho não dava para mudar tudo: “não adiantava um professor se matar pra dar uma boa aula, se o de matemática não vem, o de física não vem; se você vai dar uma aula de química que é uma estequiometria, você precisa de matemática.”

E2 afirma que o estopim para sua saída da Rhodia foi a transferência da área técnica, que era sua paixão e grande conhecimento, para uma área gerencial, em que há uma inércia muito grande, devia-se convencer a alta direção

da França, além de pessoas no Brasil, onde era muito mais um desgaste político enorme para convencer do que de realmente investir rapidamente em um produto: “Não adianta você ter mil idéias é um reator é aquilo lá, é aquele produto, é aquilo lá, e acabou; no máximo, cinco, seis produtos, você consegue fazer.” Ele afirma que quando tudo começa a te incomodar no trabalho, coisas que até mesmo antes não lhe incomodava, então é a hora de sair: “você começa a perceber que há pessoas querendo te prejudicar, que sempre um está tentando mostrar que é melhor que o outro, de todas as maneiras possíveis, querendo passar pelo outro. “

Um ponto importante nesta transição é a coragem que se deve ter de largar toda uma segurança que a empresa oferece (assistência médica, carro, celular etc) para começar algo novo, do zero.

Ele considera que para seu desenvolvimento foram importantes duas bases: um círculo de amizades positivas, de pessoas que “o levam para frente”, e uma família estável, mesmo que ocorram briguinhas de vez em quando. Com relação ao seu conhecimento técnico, de química, a sua grande escola foi o colégio técnico ETECAP, onde ele teve que ler, estudar e se esforçar, trazendo esta bagagem até hoje. No entanto, o que lhe ofereceu as bases para a empresa dele ser montada e crescer foi o seu esforço na Rhodia, diante do campo aberto na época e dos desafios. A Rhodia transformou em operacional toda a base teórica que ele tinha. Ele afirma que com relação ao seu conhecimento operacional 90% seria da Rhodia e 10% da sua consultoria.

E2 afirma não ter ídolos, ou apenas um modelo de pessoa, mas uma série: são os amigos marcantes as pessoas que te passam conhecimento e que te ajudam a orientar-se ao longo da vida.

Ele afirma que não houve preparação alguma para ser empreendedor. Ele fez muitos cursos técnicos na Rhodia, e apenas um curso de gestão empresarial de 12 dias, como um MBA, mas que não acredita que o ajudou a empreender, mas a administrar mais eficiente na Rhodia. Neste MBA ele afirma “era Rhodia 100%”, sem idéias de empreender. O que ele acredita o prepara é o dia a dia de gerenciamento na Rhodia e o fato de lidar muito com clientes. Ele não acredita que houve uma pessoa única com quem aprenda muito na vida profissional, mas sim que foi o fato de lidar diretamente com muitos diretores diferentes na Rhodia (superiores de E2) no seu dia a dia. Deste modo ele podia aprender com as virtudes de cada um: “Então, eu acho que eu conheci, sim, eu conheci pessoas que tinham uma facilidade muito grande pra comandar, pra gerenciar, fazer gestão de pessoas, fazer aquela massa de mil, duas mil, dez mil pessoas, caminharem. Eu acho isso um negócio fantástico.”

Ele caracteriza o perfil de empreendedor como alguém que não busca o ganho como último recurso da empresa, mas sim busca realização. O ganho é uma consequência. O empreendedor é alguém que sabe fazer acontecer, não aquele que faz para ganhar dinheiro, pois este irá “morrer” rapidamente. “Ele é ansioso, ele arrisca, ele perde, ele fica muito pouco tempo na depressão, ele ergue a cabeça e continua tocando. Então, essas pessoas têm o perfil do empreendedor, porque o cara que leva a porrada e se afunda, não pode.”

Para E2 a grande diferença entre funcionário e empreendedor é o comodismo, pois para o primeiro, sempre haverá o salário no fim do mês, se ele fizer o mínimo. “a grande diferença entre o funcionário e o empreendedor: ele dorme mais facilmente do que o empreendedor.”

E2 acredita que os momentos de crise, tanto em seu negócio atualmente, quanto na Rhodia, eram os momentos de maior aprendizado, mais desafiantes para ele, pois é quando se testa a sua habilidade; “Você faz o que você quiser, porque é o instinto de preservação, que é uma coisa da natureza.” No entanto ele frisa que na Rhodia o problema era técnico, crises técnicas, e agora são pontos técnicos e ainda empresarias, mas que ambos são desafiantes iguais.

E2 se casa em 77, e tem seus dois filhos em 80 e 81. Um dos seus grandes arrependimentos é não ter dedicado mais tempo para os filhos, pois ele estava mais focado em garantir o futuro de todos, e para tanto, teve que trabalhar muito.

### **Entrevistado 3**

O Entrevistado 3 (E3) tem 30 anos, é separado judicialmente e nasceu na cidade de Rio Bonito, de 30.000 habitantes, perto da capital Rio de Janeiro. Seu pai é policial militar e sua mãe é dona de casa. Morava em um sítio, em três irmãos, sendo uma irmã mais nova e um irmão mais velho. Ele se brinca de ser o mais “revoltado” entre os três, pois foi o único que saiu de casa (ao optar pela faculdade em Campinas). E3 afirma que sua família é muito estruturada, que foi sempre muito unida, que lhe ofereceu educação, carinho e amor: “eu nunca imaginava que iria acontecer nada de errado”, “sabia que podia contar”. E3 sabia que seu pai tinha um emprego estável e que tudo (família) estaria ali no dia seguinte. Ele segue afirma sobre a importância de ser ter uma família que não seja deteriorada, pois isso será um fator negativo para seu sucesso futuro, e que em seu grupo de amigos todos provinham de boas famílias, inclusive E3 frequenta a casa de praia de um dos seus amigos (da república) junto com os pais deles, como uma grande família. Todos eles tinham que com frequência voltar para casa dos pais para vê-los nos finais de semana. Sobre a família, ele afirma que tinha uma única tia formada em faculdade, que lhe deu muito apoio para passar no vestibular, pois ela que comprava todos os livros para sua casa.

Seu avô teve uma história interessante: viva em uma cidade pobre do Estado, caminhoneiro da Petrobras, por indicação de um amigo usa o FGTS para comprar ações da empresa e depois de anos se vê rico com o aumento das cotações, devido a crise do petróleo. Então ele decide que não iria mais trabalhar para ninguém, e junto com o pai de E3 (já casado) compra o carro do ano e sai para buscar sítios para comprar, chegando a Rio Bonito (mesmo sítio em que E3 nasce posteriormente). Neste sítio os filhos do avô foram construindo as suas respectivas casas para morar com as famílias. Por conta disso, havia muita integração entre as famílias, os avôs eram muito festeiros e tudo era motivo para comemorações entre seus tios e familiares no local.

Sua infância é caracterizada como não confortável. Foi uma infância mais regulada financeiramente, visto que seu pai era policial militar e ganhava o suficiente apenas, morava em uma casa pequena de 100 metros no sítio do avô, junto com outros tios. Ele teve que cuidar de alguns animais quando criança, como porcos e boi. Foi uma

infância divertida para E3, que pelo fato de morar no sítio com outros familiares, teve muito contato com os primos, com quem brincava muito e sempre ao ar livre: “era uma maravilha o que a gente fazia, tinha rio, tinha tudo, tinha morro, tinha tudo”

Quando seu pai estava em casa não se podia fazer nada, devia se comportar. Seu pai, sendo militar, era muito rígido e tinha muito o hábito de mandar, inclusive enviando E3 para trabalhos braçais no campo, dos quais ele não gostava. E3 então percebe que quando fechava a porta do quarto para estudar seu pai não o incomodava para mandar ele trabalhar, “e isto me incentivou muito a estudar”. Seu pai sempre foi muito honesto e muito certo, que não falava de exemplos, mas que os dava em suas ações. Ele era uma pessoa durona, enquanto que a mãe era submissa: “como aquelas famílias de antigamente”. Seu pai era o pilar da casa, uma pessoa super forte, humilde, mas respeitada, justa, que tinha voz. E3 acredita que deriva de seu pai sua parte de ter regras na vida, fazer a coisa certa, ter as obrigações, mesmo que você não goste e de saber o que você quer. O entrevistado afirma que esses pontos ele sempre admirou em seu pai, mas que havia outros que ele sempre teve claro que não aprovava e que não queria para ele: a maneira de falar com sua mãe, jeito autoritário e machista. E3 caracteriza sua mãe como uma mulher passiva, que apenas cuidava do lar, mas que também fazia tudo pelos filhos e cuidava do marido; uma pessoa muito boa, de coração mole, muito humana e que sempre o escutava. Esta parte de E3 mais humana ele acredita que obteve da mãe. Seu pai era mais explosivo, enquanto que E3 era mais parecido com a mãe, mais calmo.

Ele define sua educação como rigorosa, “mas livre”, em oposição a estar sempre “mostrando o caminho”. Seu pai nunca o forçou a trilhar seu futuro de tal maneira: se quisesse fazer faculdade ele o faria. Já o irmão se torna policial militar, como queria o pai para os dois filhos. Apesar do pai ser “estúpido” com sua mãe, com os filhos ele era “cabeça aberta”, mostrando um antagonismo.

Havia uma diferença de educação e relacionamento de cada irmão para com os pais. E3 era o filho do meio. O mais velho, afirma ele, era mais cobrado (acaba virando policial militar como o pai); por ser o primeiro filho acaba sendo dado mais atenção para ele, que por conta disso acaba ficando mais parecido com o pai e mais íntimo dele, mais “grudado”. Já a mais nova, por ser mulher, também recebe mais proteção e fica muito “grudada” com a mãe. E3 é o meio termo, gosta de ficar com ambos, mas não tão junto como os irmãos. Seu relacionamento com os irmãos foi muito bom, uma convivência tranqüila, apesar de algumas “briguinhas”; tinha 3 anos de diferença para cada um e por conta disso círculo de amizades diferentes. Para seus irmãos tudo o que envolve mudança eles são reativos, inclusive com a idéia de morar em outra cidade para estudar, “é um caminho mais cômodo”.

Para o entrevistado, a educação dos pais oferece o mapa das direções e rumos a tomar, mas o ambiente influencia muito, principalmente com relação as amizades, as quais para E3 sempre foram boas e o “puxaram para cima”. Em contraste, seu irmão sempre andou com pessoas que não eram “flor que se cheire”, sempre em encrencas e acaba sendo expulso do colégio. Seu irmão era o oposto de E3, a “sensação” do colégio, jogou inclusive para o Vasco na juventude.

Sempre estudou no colégio CNEC, o melhor da cidade, no entanto, ele mesmo afirma que “isso não quer dizer muita coisa”, visto o tamanho da cidade. Trata-se de uma rede nacional de escolas privadas, mas que, no entanto, apresentam papel social também, pois subsidiavam as mensalidades dos alunos (mensalidades simbólicas). Ele sempre foi um aluno que se destacou no colégio, apresentando notas altas em todas as disciplinas. Estas notas altas eram conseguidas através de sua própria autodisciplina: seus pais não o cobravam nada, pois não tinham formação superior e acreditavam que “cada um segue o seu caminho”. E3 se considera uma pessoa sempre muito tímida, mas que era sempre muito elogiado no colégio, pois ia muito bem. A partir da 6ª série ele começa a se tornar um pouco mais extrovertido, a conversar mais com o pessoal, mas ainda mantendo o alto desempenho no colégio.

E3 afirma que sempre teve facilidade no colégio, pois na verdade ele era uma pessoa muito determinada em relação aos estudos. Outro ponto que explicaria o seu bom desempenho, segundo ele, era o grupo de amigos que ele tinha. Este grupo era de pessoas que tinham muita afinidade, e, entre estas estava a de que todos iam muito bem na escola. Isto acaba tornando-se uma “competição sadia” entre eles, “sempre um puxava o outro”. Este grupo de amigos perdurou até o terceiro colegial unido. Um deles, no colegial, ficou em 3º lugar em simulado do jornal Globo. “você vê que a minha turma tinha um nível bem alto, então, quando você está no meio dos tops, você acaba chegando próximo. Por mais que você não seja top, você está próximo ao topo”. Um grupo de amigos que ele faz quando na faculdade também vai ter esse mesmo ponto em comum, desempenho acadêmico muito alto: “E os caras, tudo crânio, então acabou que o nível assim, eu mantive um nível bem elevado de conceito intelectual, porém não foi nada premeditado aconteceu”.

Na 3º/4ª série ocorre um episódio interessante. O pai de E3 tinha três filhos no colégio e não ganhava um alto salário como policial militar: “agente sempre terminava o mês zerado”. E3 sempre queria comer uns lanchinhos vendidos na cantina da escola, mas como não tinha dinheiro pra isso, começou a pensar como é que ele iria fazer pra comer aqueles lanches que tanto queria. Foi então que, percebendo que as crianças gostavam muito de pintar na escola, ele pegou um brinquedo emprestado do primo em que se faziam desenhos pré-formatados, e que depois era só pintar, e começou a vender estes desenhos dentro da escola para seus amigos. Segundo E3, em determinado momento a produção era tanta que ele teve que comprar mais matéria prima (folhas e giz pro brinquedo que havia acabado). E3 lembra com satisfação daquele tempo, de sentir prazer em começar a ter dinheiro sobrando e do “negócio” estar dando muito certo. No entanto a professora, defendendo que ele não devia mexer com dinheiro, pois isto era sujo, fez ele parar com esta produção.

Por volta dos seus 12 anos (6ª série) E3 começa a ter grande interesse por vídeo games, pois abre a primeira loja na cidade sobre o tema. Por volta da 7ª série ele quer ter o “Super Nintendo”, e se identificando como “um cara muito obstinado” ele começa a juntar dinheiro. Depois de 3 meses ele havia juntado apenas 5 dólares e o aparelho custava 200. O seu tio (seu padrinho também, dono de lojas e fábrica de Jeans) lhe deu então o restante do dinheiro para ele comprar o vídeo game. E3 apresenta sempre muita organização e determinação. Nesta época, ele já anotava em um caderno todos os jogos que ele terminava e seus dados, como pontos e tempo, e aos 12 anos, após muito treino e muitas horas de vídeo game, ele torna-se o campeão mundial do jogo F-0: “o único jeito de eu bater o recorde mundial é no silêncio; concentração máxima” e “-Olha aqui; eu bati o recorde mundial, mas, ainda fui... Eu sou bem obstinado e perseverante, em termos de conseguir as coisas; quando eu

boto na cabeça, não adianta falar “você não consegue”; eu consigo. Só quem fala pra mim ‘você não consegue fazer’, sou eu.” Quando E3 jogava video game ele define que se tornava “ignorante” do seu redor, que ninguém chegava nem perto, pois ele não queria que atrapalhassem. E3 apresenta grande orgulho pelo feito de ser campeão mundial do jogo, porém, toda essa dedicação ao vídeo game acaba trazendo problemas de saúde que o obrigam a largar o aparelho: ele é diagnosticado com hipertensão devido à ansiedade, aos 13 anos. Após o diagnóstico do médico, ele então decide parar de jogar completamente, do dia para a noite. Segundo ele: “ou eu vou morrer porque estou me sentindo sufocado, ou eu continuo com isto aqui. Quer saber? Parei.” Os pais de E3 ficavam preocupados, mas não faziam pressão, e também “não tinham tanto esta noção” de que aquilo podia fazer mal. E3 complementa: “Eu tinha um alto controle muito grande, isto é uma característica muito minha: alto controle.”

E3 então deixa o vídeo game, mas ocupa este espaço vago começando a jogar basquete: “você consegue parar uma coisa; agora você não consegue perder aquele seu hábito de querer ser melhor em outras coisas.” Era a época do auge da NBA, com Michael Jordan; ele afirma que no começo ele não gosta do esporte, até que vê a seleção “dos sonhos” dos EUA na final de das Olimpíadas de Barcelona. Outro ponto que o leva para o basquete é a percepção de que através do esporte ele poderia se enturmar mais, pois até então ele era uma pessoa um pouco isolada. No basquete ele chega a treinar até 2.000 arremessos por dia, pois ele “não queria ser apenas mais um”. Junto com seu pai, no sítio em que moravam, eles constroem uma pequena quadra de basquete. Jogando com o time da Escola ele é campeão estadual em 94, em seu primeiro ano do colegial. Foi um momento de estase, pois a equipe adversária na final era a base da seleção brasileira juvenil. Um dos motivos de ele não considerar o basquete é de que “no Brasil o basquete não dá muito dinheiro”, outro ponto é que ele perdeu a excitação com este esporte depois de ganhar o prêmio máximo, o estadual: “a gente ganhava tudo, aí, pra mim, começou a perder um pouco o objetivo, porque a gente não tinha mais o que ganhar no colégio, porque ganhamos tudo.”

O entrevistado segue falando sobre seu ídolo Michael Jordan, mostrando sua admiração por uma pessoa que mostrava ter autodeterminação para ser o melhor, admiração pelo seu autocontrole (“mesmo a beira de um abismo, ele sabia que não ia cair”), pela sua coragem de buscar um objetivo sem medo de não alcançá-lo, de ser uma pessoa que decide, sem medo de errar. Para E3, Jordan era alguém que sempre recebeu feedbacks negativos na infância com relação ao basquete e mesmo assim perseverou e se tornou o melhor. Sobre estes feedbacks negativos, E3 também afirma que teve muito na sua vida, de pessoas que ele nem se lembra (e nem quer lembrar), mas sempre usou isto como uma fonte de energia: “quem é o pessoal, pra achar? E saber até onde eu posso chegar? Eu posso chegar até onde eu quiser.” Outro ídolo é Senna, pois era alguém que dava seu máximo, fazia de tudo para ganhar, mesmo que se não conseguisse no final.

Através do basquete (e do exemplo de Jordan), E3 melhorou seu entendimento sobre equipe, que para obter um resultado não depende só de você: “ou você eleva o nível de todo mundo ou ta fora”, “então, você tem uma base boa, mas sabe que tem um cara que é o líder.” O entrevistado afirma aqui as conexões entre a empresa e o time de basquete: em uma equipe é necessário ter pessoas heterogêneas e um dos pontos mais importantes não é você saber tudo, mas saber quem são as pessoas experts em cada área, saber “passar a bola” quando necessário e

trabalhar em equipe conhecendo as características e potencias de cada um: “Tudo é feito baseado em pessoas. Então, esse lance de você ter que compartilhar com a equipe, o trabalho em equipe, você saber cobrar, você saber fazer com que as pessoas te respeitem pelo que você é e não pelo poder que você tem é mais importante.”

No final do ginásio ele já começa a se perguntar o que ele iria ser. Nesta época ele tinha um exemplo de vida profissional que era o do seu tio e padrinho (irmão de sua mãe, o mesmo que lhe dera o vídeo game); ele tinha uma loja e fábrica de jeans e por isso era visto por E3 como o “diferente”, já que seu pai era funcionário público. Sempre que E3 ia para Duque de Caxias onde seu tio tinha a loja, seu tio o chamava “vem vender comigo” e E3 ia para o balcão da loja. E3 vê essa experiência como prazerosa, engraçada, seu tio até lhe dava dinheiro para ele comprar coisas que queria. Esta experiência muda a visão que E3 tinha de que a vida era trabalhar, de preferência em emprego público, e se estabilizar. Esse seu tio chegou a ter 6 lojas na época em que a região apresentou um boom na produção de jeans, e inclusive tentou expandir para o estado inteiro. Porém, o negócio toma um rumo decadente a partir de então: “só que meu tio só tinha a 4ª série do primário, então, como todo empreendedor, se você não tiver cabeça pra mexer com finanças, com dinheiro, quando você vê muito dinheiro, ele se esvai. Ele se esvaiu”. Atualmente o tio perdeu tudo o que tinha e inclusive passa um pouco de necessidade – sua decadência começa quando E3 está mais ou menos na 8ª série. E3 o considera como o típico empreendedor, aquele que vê uma oportunidade e corre atrás, mas que não tem estudos. Essa experiência de acompanhar a ascensão e queda do tio serviu de lição para o entrevistado, de que as coisas se vão muito facilmente, “o dinheiro, do jeito que vem, vai. Este exemplo foi interessante para ele: ainda que ele admire que seu pai foi uma pessoa que, dentro do orçamento dele, sempre conseguiu levar a família sem dificuldades, por outro lado havia seu tio que sempre tinha muito “dinheiro rolando”.

O entrevistado caminha do primeiro para o segundo colegial. Ele sabe que o colégio dele não tem tradição em aprovação para vestibulares. Era a época do assassinato do PC Farias, em que o pessoal técnico da Unicamp, como Badan Palhares e Ricardo Molina estavam em evidência. A Unicamp tinha então grande evidência na mídia, e era celebrada como uma das melhores universidades. Ela também oferecia prova de vestibular desde o Rio de Janeiro (a USP não). Ele então toma a decisão no segundo colegial de prestar a Unicamp: “eu quero ir para a que tem de melhor, se é para estar num local eu quero estar entre os caras”. Ele conversou com o pessoal do seu colégio, professores inclusive, que queria prestar Unicamp, que responderam: “Você está louco, você não vai passar nunca cara, você está perdendo dinheiro cara”. No entanto, E3 toma estas respostas como fonte de energia: “Isto, pra mim, me dá energia cara, quando o pessoal fala pra mim que eu não consigo, eu quero provar que eu consigo, me dá mais energia.”

Então ele elabora um plano de ação para passar no Vestibular. Faltavam 600 dias para a prova. Ele marca na parede de seu quarto um calendário com todos esses dias, para ir riscando, dia após dia. Ele fez um cronograma de estudos, inclusive com sábados e domingos. Sua rotina passou a ser manhã escola, almoço jogar basquete, a tarde escola novamente e mais basquete, a noite chegava em casa, tomava banho e estudava por mais três horas para o vestibular. O basquete, partir de então e até a faculdade, passara a ser uma válvula de escape.. Segundo ele “Eu era meio ignorante, quando eu começava a fazer eu dizia assim, eu quero fazer apostila - tinha apostila – eu não vou fazer dois, três exercícios, eu faço todos, não resta dúvida.” Ele se define como tendo muita disposição



nesta época. Ele contatou professores muito bons em matemática, física e química, que eram as matérias de exatas, que ele gostava mais e que também ia melhor. Ele cita dois professores que eram muito bons nessas mesmas matérias. Estes dois professores eram os melhores professores da escola, passavam muita motivação para os alunos, segurança e confiança de que com o que eles ensinavam, os alunos iriam conseguir seus objetivos, poderiam competir com qualquer um. Seu pai encomendava a Folha de SP todo domingo para ele estudar. Neste momento ele sabia que queria exatas, que eram as matérias que ele ia melhor, mas não exatamente qual curso.

A mãe de E3 não o apóia, mas tampouco expressa claramente ser contrária a idéia dele se mudar para fazer faculdade em Campinas. Ela queria os filhos bem próximos, era uma pessoa bem simples. Já o pai sempre o apoiou, afirmava que E3 seria aquilo que ele quisesse, ainda que seu pai demonstrasse prazer com a idéia de E3 seguir carreira militar. Porém, quando pequeno E3 foi várias vezes ao batalhão com seu pai, e ainda que admitisse que essa carreira seria segura, não gostou da experiência. A decisão de estudar fora, portanto, foi fruto de E3 “bater o pé”, sem um apoio direto e forte de terceiros. Este foi um momento importante, pois caso contrário ele teria ficado em Rio Bonito e perdido a oportunidade de convivência e desenvolvimento com seus “parceiros de faculdade”.

O entrevistado tenta quatro faculdades, todas públicas, e em cada uma delas cursos diferentes de exatas. Ele passa nas quatro e fica em dúvida entre ir pra Campinas ou ficar no RJ mesmo, na própria casa. Ele recorda do seu plano inicial e não tem dúvidas então de que vai pra Campinas. A Unicamp era a melhor entre as 4.

Sobre porque escolheu matemática, ele afirma que sempre foi melhor em exatas e sabia que gostava desde o ginásio. Mas matemática exatamente foi um “tiro no escuro” que acabou dando certo. É fascinante, mas só se entende isso após o terceiro ano quando o curso torna-se mais aplicado, pois o primeiro e segundo ano são muito teóricos e “sacais”: “Pesado! Mas, e aí? Onde é que eu vou aplicar isso?”; por isto no início do curso surgiu um pouco de dúvida sobre “o que ele estava fazendo ali”, mas logo em seguida ela some, com a parte mais aplicável do curso. No início da faculdade ele considera a hipótese de fazer mestrado e posteriormente doutorado nos EUA, jogando até basquete por lá (sonho de adolescente ainda), mas a partir do 3º ano muda de idéia, com as novas oportunidades surgindo.

Com relação a adolescência ele caracteriza como um período normal, sem grandes traumas, mas que ele reconhecia que não ser uma pessoal das mais sociais; segundo suas palavras, visto que ele era feio e magro, a melhor coisa que ele fazia era estudar, enquanto via os outros passeando. Foi na verdade uma continuação natural do ginásio para o colegial, sem grandes choques, pois a turma de amigos permanece a mesma, mesmo colégio. Ele inclusive pediu uma vez para o pai ir à escola solicitar que o filho trocasse de sala para ficar com os amigos.

Sobre o fato de mudar de cidade, ele observa: “Foi bom. Foi excelente! Muito bom. Você poder morar fora de casa desde os 17 anos, você aprende a viver. Acho que você é super protegido em casa e você acaba saindo pra ‘selva’. Então, você acaba tendo que fazer novas amizades, você acaba se encaixando num novo mundo.” Ele

acredita que o período da faculdade foi seu período de maior amadurecimento, de grande importância para quem ele é hoje, tendo saído de um ambiente totalmente confortável (sua casa), onde não tinha que fazer nada, pois tudo era entregue pronto (comida, roupa etc), para um local em que se tem que morar em uma casa com 10 pessoas, aprender a conviver com elas, cuidar de suas próprias coisas e ainda ter tempo para estudar em um curso muito difícil. E1 acredita que amadureceu em maior velocidade, “ganhei alguns anos” nesta experiência de morar fora, em comparação com seus amigos que ficaram em Rio Bonito. Ele considera a época de faculdade como uma das melhores de sua vida, em que serviu muito para se desenvolver, abrir a cabeça, elevar o grau de conhecimento.

Ele tem o pessoal que morou na república com ele como irmãos, era uma grande família. Ele já tinha os valores morais de família, mas é naquele ambiente que ele observa outros indivíduos, como eles chegaram até ali, aqueles que tiveram que batalhar mais do que ele para chegar aquele ponto, passar por sacrifícios. Esta experiência o ajudou muito “a abrir sua cabeça” para outras coisas e eles criaram muito companheirismo entre eles, inclusive estudando juntos e assistindo aulas (ainda que de cursos diferentes); eram todos muito amigos e parceiros. Ele defende que o ambiente ali era como em uma empresa, onde você busca conhecer as pessoas, explorar seus potenciais, conhecer seus pontos fortes e fracos para aprender a lidar e conviver com elas. “O melhor que eu tirei da faculdade foi isso, foi essa vivência, que me ensinou muito a lidar com as pessoas diferentes, para entender um pouco mais e aprender a se dar com o ser humano”. Com relação ao curso da faculdade ele teve amigos, mas não grandes amizades como da república, onde ele convivia o dia inteiro. Ele nomeia seu grupo de amigos na faculdade como “nerds”, que eram o top da classe em desempenho e que eram mais quietos: “a maioria era mais recatada, tímida, que é minha própria característica”.

E3 sabia de sua dificuldade com a timidez, em falar em público. Exatamente por saber o que queria para sua vida profissional, sabia que tinha que lidar com esse problema, e na faculdade caracteriza como uma época de desafios: se esforçou para melhorar este ponto, para fazer apresentações orais e começou a se soltar mais com seus amigos, tornar-se mais extrovertido e brincalhão dentro da república; também no trabalho ele “dava a cara para bater” ao realizar palestras para 100 pessoas.

Portanto, E3 teve dois importantes grupos de amigos: um da época do ginásio até o colegial, na sua cidade natal de Rio Bonito, e outro formado quando vai para a faculdade em Campinas, com o pessoal da república. E3 nota muito esta diferença de comportamento e de seu relacionamento entre os dois grupos: os de Rio Bonito estão se casando agora e somente agora estão saindo de casa, não tiveram, portanto, uma experiência intermediária de viver fora e sair da zona de conforto, ficaram com muito vínculo e dependentes dos pais até hoje; E3 percebe essa diferença de experiência de vida quando volta para Rio Bonito e revê os amigos. Morando fora ele aprende a se virar, não depender do pai: “eu tinha o meu carro, eu fazia as coisas por mim mesmo”.

Quando o entrevistado vai para Unicamp ele combina com seu pai que iria receber 500 reais por mês dele até o fim da faculdade, nada mais. Era um orçamento apertado. Logo quando chegou tardou um pouco para fazer toda uma rede de amigos nova, mas uma vez que ele identificou cerca de nove pessoas parecidas com ele na república onde morava, eles começaram a fazer tudo junto, como uma família. Sobre se gostou daquele tempo de

Unicamp: “Gostei. Mas, não era uma questão de gostar; era um sonho. Eu falei: agora que estou aqui, vou completar. Quando eu traço metas que são claras pra mim, eu vou até o final.”

Logo quando ele entra na faculdade ele sente que vinha de um colégio de qualidade de ensino inferior, pois o nível de seus colegas era mais elevado. No entanto, após seis meses estudando duro ele já estava nivelado com toda turma. Ele se forma entre os 5 melhores da sala. No meio do curso ele faz Iniciação Científica com uma Bolsa de 370 reais da Fapesp; seu estímulo era tanto para incrementar a renda quanto pelo fato de que ele sabia que conseguir esta bolsa era algo difícil. Apenas no último semestre da faculdade ele começa a estagiar. Segundo ele, não era possível fazê-lo antes, visto que o curso era integral até então. Ele conseguiu um programa de alimentação da Unicamp para pessoas de baixa renda, em que ele podia almoçar e jantar no bandeirão da faculdade gratuitamente. Ele também usava bicicleta e morava ao lado da faculdade. Saía quase nunca e não namorava. Ele define esta fase como “também não tinha vida (...) então era uma fase minha mesmo”, e economizava muito. Ele atribui este comportamento não apenas ao fato de ter pouco dinheiro, mas também de ser muito focado nos estudos: no seu curso de matemática de cada 70 alunos que entram, apenas 25 se formam; outro fator é que nenhuma menina iria querer sair com “um pé rapado que acabara de entrar” na faculdade.

Com relação ao curso, ele diz que na faculdade sempre gostou de buscar coisas novas, matérias diferentes, como um professor da PUC, cuja aula ele assistia porque falava sempre de suas aventuras de viagens na aula. E3 também teve um professor que o marcou muito na Unicamp, pois ele utilizava-se de problemas práticos e reais em suas aulas, aplicando a matemática na prática, no dia a dia de uma empresa. Este professor ensinou que não podia ficar apenas sobre a análise matemática do problema, pois ele sempre seria composto pelo contexto, pelas interações do ambiente, era preciso ver “o todo”: isto leva para vida profissional, ao querer ver como é todo o processo de uma empresa, algo que não teria se trabalhasse em empresa grande (onde seria de um departamento X). Ele cita ainda que a faculdade pode “bitolar a pessoa” se ela não tomar cuidado: explica o caso de um professor de matemática pura, um dos melhores do Brasil, que podia calcular qualquer problema, mas se colocado na frente de outras pessoas ele travava e não sabia explicar nada; E3 então aprende na faculdade que ele podia ser entre os top 5, não queria ser top 1, desde que soubesse interagir com as pessoas, para ser um profissional melhor; identifica também para melhorar timidez, mudando muito do que era no ginásio.

E3 sobre sua relação e gosto pela pesquisa em matemática diz: “Na verdade, eu gostava de lidar com o problema como um todo, e não só com a parte de análise. Eu gostava de estar presente tanto na parte de elaboração, na resolução de problemas; verificar as partes, pra ver se estão sendo bem feitas e analisar o resultado.” E exatamente por estas suas características em relação a pesquisa que ele gostava muito do estágio onde trabalhava: “E, aqui, eu tinha tudo isso. Porque, aqui, cada problema era um novo problema. Você tinha, sempre, que sentar com o cliente e ver: como é que eu vou atacar isso? Qual o número de pessoas que eu vou usar? O que é que eu tenho que fazer? O que é que eu tenho que unir? Qual o equipamento?”

E3 continua com o basquete na faculdade. Ele via no basquete uma forma de se socializar dentro do curso dele. Nesta época ele já jogava basquete muito bem. Ele então decide jogar nas Calouríadas (campeonato dos calouros da Unicamp). O primeiro jogo foi ganho praticamente por causa de E3 que jogou muito bem e ele ficou

conhecido como o bicho que acabou com o time de medicina, uma referência. Ele continua jogando por mais uns dois anos no time oficial do curso, em todos os campeonatos. Mas depois ele sai do time, pois estavam começando a renovar todo o pessoal e também para focar mais nos estudos, pois estava ficando difícil de conciliar.

Ele explica que tinha uma vertente muito capitalista em uma faculdade de vertente socialista (Unicamp). Por isto mesmo ele nunca se engajou em movimentos políticos, e suas atividades extra classe se limitavam ao esporte. Ele se considerava um cara de todas as turmas, do esporte, dos nerds, dos normais, ainda que tivesse um vínculo forte de amizade com as pessoas de sua república.

O entrevistado afirma que durante a faculdade a sua área estava muito aquecida em relação a empregos, com muitas oportunidades, principalmente em bancos e seguradoras. Este fato obscureceu que o entrevistado levasse em consideração a idéia de abrir um negócio próprio. Ele tentou uma vaga na Motorola, chegou até a última etapa, mas foi reprovado, o que lhe causou grande frustração. No entanto sua reação foi: “Quer saber? Eu vou fazer estágio, eu sei que não vai faltar emprego pra mim, eu sei o meu potencial...”. Um professor então lhe oferece um estágio, que ele aceita, pois precisava do dinheiro e ao mesmo tempo continuaria perto da faculdade para os estudos. A idéia de E3 era ficar neste trabalho por uns seis meses e depois ir para outro lugar, uma empresa maior e criar carreira. A empresa era bem pequena, mas estava em larga expansão. Então ele percebe que ele tinha a oportunidade de criar bastante naquele ambiente, ao invés de ser um mero coadjuvante, pois para ele, se lhe é dado apenas o que fazer, é uma “morte lenta”; ele percebe que ali ele tinha muita liberdade e ele começa a gostar muito disso. Após começar este emprego, ele deixa de lado a idéia de trabalhar em outras grandes empresas, como queria no início seguir carreira, pois percebe que em outros lugares seria diferente essa liberdade de criar; ele percebe que a empresa ali tinha “a cara dele”. Ele não liga para o status de trabalhar em uma grande empresa: “poderia ficar um ano pensando em um negócio novo (...) “também o desafio de reinventar, de buscar gente boa pra nossa idéia, convencer as pessoas...”

Ele então observou o que o matemático da empresa fazia para os donos (dois sócios) e percebeu que o que ele fazia era muito ruim: ele apenas pegava os dados e os trabalhava em um software e entregava para os donos interpretarem tudo. E3 fica espantado que ele faça uma coisa dessas, e então resolve fazer um mesmo relatório, mas muito mais completo, com interpretações, gráficos e conclusões e os entrega para os donos: “O primeiro relatório que eu fiz, você tinha que ver a cara de bobo dos donos”. Como consequência ele foi efetivado da empresa, antes mesmo de se formar. Ele passa a assinar os relatórios, que lhe dá muita satisfação, e a ganhar 2500 reais, quando ele vivia com apenas 500. Ele praticamente fazia todo o backoffice técnico do negócio, deixando os sócios livres para focarem nos clientes. Ele já ganhava como profissional formado, ainda seis meses antes de se formar, inclusive comprou um carro neste período. O entrevistado era muito ouvido pela diretoria da empresa, ele tinha grande liberdade para fazer as coisas e eles tinham muita confiança nele (esta é uma característica do entrevistado, de realizar aquilo que diz e, portanto, passar grande confiança). Ele diz gostar da análise de pesquisa, interpretá-la, mais do que da pesquisa pura.

Enquanto trabalhava, E3 começa a conversar com um dos donos da empresa sobre a inexistência de empresas que trabalhem exclusivamente com estatística no mercado, como serviço terceirizado, e então Samuel (um dos donos) deixa “no ar” a idéia de abrir uma empresa em sociedade no futuro. Este fato leva E3 a ter mais certeza sobre seu destino profissional de ficar ali no futuro. No entanto, esta nova empresa não vem, mas Samuel, com medo de perder E3, oferece-lhe uma sociedade na empresa já existente, onde E3 já trabalhava. Desde que E3 começara a trabalhar, ele sempre teve interesse de não se manter apenas em sua área, de sempre estar atento a empresa como um todo e de saber o que cada área era responsável, o que e como faziam as coisas. Um dos motivos que o levou a aceitar a sociedade é que ele via isto como um passo para que ele pudesse alcançar em um futuro outro próprio negócio (o que realmente ocorre em 2004), ele via que este negócio podia dar certo e que até então tudo o que dependia dele mesmo havia funcionado. A sociedade mista foi para ele uma verdadeira escola, dividindo com alguém do conhecimento de Samuel, ele tinha como um “paizão” ao lado dele, dividindo responsabilidades. Quando a sociedade é finalmente oferecida, ele nem sequer pediu para pensar, assumindo o risco rapidamente. Esta foi uma decisão apenas dele mesmo, sem influência ou suporte de terceiros, pois se o risco era dele, então ele mesmo deveria decidir; ocorre o mesmo quando da abertura de sua própria empresa posteriormente.

Samuel foi uma pessoa muito inspiradora para E3, oferecendo um modelo de empreendedor, uma pessoa sempre muito ligada a oportunidades. Eles sempre trabalharam muito perto. E3 passa a ficar consciente da necessidade de ficar atento a novas oportunidades de negócio, com os “olhos abertos”. Então, já com o intuito de abrir uma empresa apenas dele (baseado na oportunidade vista anteriormente) e com o reconhecimento de que precisa se preparar mais tecnicamente (como finanças e gestão), ele decide ir fazer um curso de empreendedorismo chamado Empretec. Como sócio de Samuel e como empresário, E3 percebe que devia mudar de comportamento de funcionário para dono de empresa, observar oportunidades e adquirir mais conhecimentos, percebe que lhe faltam ferramentas de finanças, marketing e administrativas em geral: por isso o Empretec, que foi onde aprendeu muito para mudar de comportamento. Ele quebra o paradigma de funcionário quando vira sócio da empresa com Samuel, percebe então suas novas necessidades. Antes da Empretec ele sabia que queria abrir sua empresa de estatística, mas não sabia exatamente como; após o curso ele tem confiança e certeza da direção a ser tomada e perde o medo de tomar o risco para si. Antes desse curso Empretec, ele nunca havia se preparado de nenhuma outra forma para ser empreendedor.

Sobre a rotina, E3 afirma que não gosta, ainda que seja necessária muitas vezes na administração. No entanto, era exatamente isso que lhe chamava tanto a atenção desde o estágio, pois é um trabalho de pesquisa para os clientes em que cada pesquisa realizada é um trabalho novo, realizado de forma nova, um desafio de entender o problema e a melhor forma de abordá-lo. Comparado com um banco ou empresa tradicional, E3 afirma que teria muito mais rotina e restrições nestes locais, tendo horários e expedientes fixos.

Com o passar do tempo de sócio na nova empresa, ela foi crescendo, ele foi observando a crescente demanda do mercado por análises estatísticas e ao mesmo tempo percebendo os problemas da empresa em que tinha sociedade, pois era uma empresa rígida. Foi quando, em 2004, após constatar a oportunidade que ele já visualizava há tempos, E3 pensando que poderia aproveitar esta oportunidade decide abrir um novo negócio. Ao

mesmo tempo, ele havia acabado de contratar um novo técnico muito bom, mas que ele sabia que após um tempo, e por ser muito bom, ele iria acabar saindo da empresa para outras com melhores propostas. Então E3 decide convidá-lo como sócio para este novo negócio; na verdade ele faz o mesmo que o Samuel havia feito com ele anteriormente. Segundo E3, a proposta de abrir um novo negócio em sociedade tem que ser boa para os dois: “O cara tem que ser doador, o cara tem que doar, ele não pode concentrar; o cara que concentra e não doa uma parte, ele perde”.

Outra oportunidade surge em 2005. Eles tinham muito contato com softwares de estatística em seus serviços, até que um dia E3 testou um novo software francês, gostou muito e verificou que não havia fornecedor nacional. Então ele contactou esta empresa e tornou-se seu fornecedor aqui. Tudo a partir de uma experiência de usuário.

Segundo ele todo empreendedor deve estar sempre atento as oportunidades, e perto delas para agarrá-las. Não é pelo dinheiro. O dinheiro é usado como forma de medir seu sucesso. Ele também fala da importância de se ter um bom networking, para saber quem são as pessoas que você deve contatar quando precisar na empresa. Este networking foi adquirido por ele principalmente durante seu período profissional nas empresas e através de Samuel, que possuía muitos contatos.

E3 afirma ainda que nunca poderia ser funcionário, pois “a cabeça de funcionário e cabeça de dono é diferente. A realidade é a seguinte, o funcionário está trabalhando pra realizar o sonho da pessoa que construiu e não você construir seu sonho.” Em uma empresa ele não teria a liberdade que tem em seu próprio negócio, principalmente, ele não poderia aprender tanto e ver como seria o desenvolvimento evolutivo de uma organização, pois em um banco ele apenas poderia verificar como uma grande empresa funciona, e nada mais. Ele define: “a potencialidade de aprender. Então, eu trabalhava pra aprender, era, basicamente, isso: eu trabalhei pra aprender”. Outro ponto é que quando você é um empregado você tem limites, e sendo empreendedor “o céu é o limite, só vai depender da sua disposição”.

O entrevistado afirma que, desde o início, em sua vida profissional, sente falta de um background em outras áreas da empresa, como finanças e marketing. Isto ele vai buscar no Sebrae e em livros; segundo ele, esta sempre foi uma característica dele, um cara sempre muito autodidata: sempre leu muito e atualmente possui cerca de 1.000 livros em sua casa, muitos deles associados a vida profissional e a empreendedorismo, depois que abriu a empresa. O estímulo de ler está presente desde pequeno através do pai que assinava uma coleção de gibis em casa, as quais E3 sempre esperava ansiosamente a chegada. Na faculdade ele desenvolve esta capacidade autodidata, de aprender sozinho, aliado ao prazer de ler.

Ganhar o título estadual de basquete foi um dos fatos mais marcantes de sua vida, ao lado de passar no vestibular na Unicamp. Ele afirma nunca ter tido nenhum fato marcante negativo, como a morte de um parente ou acidentes (exceto pela frustração de não ter sido aprovado na etapa final para uma vaga na Motorola, antes de começar seu estágio).

E3 menciona que após algumas conquistas (como estadual de basquete) ele perde a motivação com o tema. Isto porque para ele sempre deve ter a sensação de desafio, a qual muitas vezes desaparece depois da conquista. No entanto, no negócio isto se mantém, pois os desafios sempre existem, se não por cada novo projeto e sua criação, pela conquista de um novo grande cliente ou tornar a empresa mais e mais eficiente até que um dia ela possa funcionar sem ele. Sempre que ele tinha uma decepção ele a transformava em desafio, como quando tira 4,9 em uma matéria da faculdade e decide que estaria entre os 5 melhores da sala nas matérias correlacionadas, ou no colegial quando ocorre evento parecido sobre as notas.

O pai não tinha grande salário, era o suficiente, então E3 diz que quando você vive uma vida regrada financeiramente, sem abundância, você dá valor ao que ganha, e o mínimo que você consegue ganhar já é muita coisa; você percebe que dinheiro é necessário para sobreviver, e que apesar de ter seu pai e mãe como porto seguro, você não fica alienado e sabe que esse é o limite de ajuda deles. Isto influi em E3 no sonho de ter independência financeira, de “ter o dinheiro trabalhando para mim e não vice versa”. Ele não se considera ganancioso por isso, mas sim que quer ter esta liberdade de poder ter tempo para as coisas que gosta de fazer, além de somente trabalhar.

### **Apêndice III – Características dos Entrevistados**

Trata-se da Categoria de Características Pessoais, definida anteriormente como:

- **Características Pessoais**

Busca-se entender a identidade pessoal do indivíduo, suas características, seus valores, seus interesses, sua personalidade (temperamento, jeito de ser etc.), baseando-se naquelas características mais importantes para o empreendedor. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2005; BYGRAVE, 2004; HALL, 2002; SVEJENOVA, 2005). Esta se caracteriza como uma categoria de apoio às outras, ajudando a reconhecer quais as experiências dentro das outras categorias relevantes para a construção destas características pessoais. Por se tratar de uma categoria apenas de apoio, seus resultados encontram-se aqui resumidos no Apêndice III:



Quadro I – Resumo das Características Pessoais dos Entrevistados

Característica	Descrição	E?
Ética e Honestidade	Derivada da educação familiar.	E1, E2, E3
Responsabilidade e independência, autonomia, liberdade	Derivada da educação diferenciada entre irmãos, idéia de se sustentar sozinho.	E1
	Derivada da educação diferenciada entre irmãos, morar sozinho e necessidade de trabalhar.	E2, E3
Reciprocidade	Derivada da educação paternal.	E1
Confiança	Derivada da educação paternal.	E1
Humildade e Coletivismo		E1
Vertente Técnica	Derivada da carreira excelente do pai.	E1
	Derivada da necessidade de trabalhar e gosto pela matéria no colegial.	E2
	Derivada do rigor do pai, gosto e desempenho pela matéria.	E3
Vertente humanista	Derivada do comportamento da mãe .	E1, E3
	Derivada da família e amigos, bons relacionamentos.	E2
Segurança e certeza em suas decisões	Derivada da concepção de família como um porto seguro em caso de problemas	E1, E2
	Fruto do seu forte racional e família estruturada	E3
Forte busca por conhecimento, autodidata. Muitas leituras	Adquirida através dos livros e da faculdade.	E1, E3
	Adquirida através da profissão de professor e consultor	E2
Autocrítico	Busca eficiência própria .	E1, E2
Senso - Critico	Adquirido na vida escolar e através das leituras.	E1, E2
Tímido. Dificuldade em relacionamentos		E1, E3
Alta-estima	Não tem medo de desafios, sabe que os pode superar.	E2
Extrovertido, com muito tato para relacionamentos	Adquirido como professor e na pressão por trabalhar desde cedo.	E2
Insegurança para trocar de trabalho	Fruto do medo de perder fonte de renda.	E2
Luta contra sua timidez	Na vida universitária e profissional, busca desenvolver este ponto.	E1, E3
Forte argumentação, motiva as pessoas	Fruto de muitas leituras.	E1
Pessoa de atitude, sabe de suas obrigações e faz acontecer. Quer mostrar que é capaz.	Acredita no trabalho como forma de desenvolvimento, de provar mérito.	E1, E2, E3
Muita determinação para estar entre os melhores	Necessidade de auto-afirmação, influência da timidez.	E3
Não é um líder dentro de um grupo		E1
Senso de oportunismo e visão de Mercado	Consegue identificar o potencial comercial de uma atividade	E1
Prático, pragmático	Observa a pesquisa na sua forma aplicável, no seu potencial de mercado.	E1, E2, E3
Gosta e busca o novo, mudanças, controlando seus medos se necessário. Não gosta de rotinas		E1, E2, E3
Dinheiro é o reconhecimento de trabalho, não ganância	Dinheiro não deve ser apenas um objetivo em si próprio.	E1, E2, E3