

## SER OU NÃO SER EMPREENDEDOR: O PROFISSIONAL TÉCNICO E O DILEMA DA MUDANÇA DE CARREIRA

DOI: 1014211/Rege33192

Artigo recebido em: 03/10/2014  
Artigo aprovado em: 17/06/2015

*Saulo Pinotti – Fundação Getúlio Vargas - FGV<sup>1</sup>*

*Tales Andreassi – Fundação Getúlio Vargas - FGV<sup>2</sup>*

*Solange Gualberto da Mara Machado – Fundação Getúlio Vargas - FGV<sup>3</sup>*

*Marcus Alexandre Yshikawa Salusse – Fundação Getúlio Vargas - FGV<sup>4</sup>*

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo compreender como indivíduos com formação e carreira em áreas eminentemente técnicas, como engenharia, química e biologia, tornam-se empreendedores, identificando as experiências que os influenciaram a mudar da carreira técnica para a carreira empreendedora. A pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório, utilizando-se da metodologia de História de Vida com perspectiva temporal longitudinal e retrospectiva. Realizou-se entrevistas ao longo do tempo com três empreendedores com formação técnico-científica cujas empresas já tenham experimentado um crescimento significativo. Os resultados obtidos mostram que o entorno familiar exerce grande influência na decisão de empreender, especialmente se o profissional técnico teve um modelo de educação que lhe trouxe independência e autoconfiança e se a família for um “porto seguro” para as incertezas da vida empreendedora. Além disso, o profissional técnico faz a transição de carreira de forma planejada e empreende na mesma área de conhecimento, visando minimização de riscos.

**Palavras-Chave:** Profissional Técnico. História de Vida. Carreira Empreendedora. Transição de Carreira.

## BE OR NOT TO BE ENTREPRENEUR: THE TECHNICAL PROFESSIONAL AND THE DILEMMA OF CAREER CHANGE

**Abstract:** This study aims to understand how professionals graduated in technical courses, Engineering, Chemistry and Biology, became entrepreneurs. This research is qualitative and exploratory, using the Life History methodology with longitudinal and retrospective time perspective. The interviews were conducted over time with three entrepreneurs with technical and scientific training whose companies already

<sup>1</sup> E-mail: saulo.pinotti@bain.com

<sup>2</sup> Endereço: Avenida 9 de Julho, 2029, Bela Vista, São Paulo – SP, CEP: 01313-902. E-mail: tales.andreassi@fgv.br

<sup>3</sup> E-mail: simone@imaginarsolutions.com.br

<sup>4</sup> E-mail: marcus.salusse@gvmail.br

have experienced significant growth. The results show that family environment has a high influence on the decision to become entrepreneur, especially if the professional had a model of education that brought independence and self-confidence and the family is a "safe place" for the uncertainties of the entrepreneurial life. In addition, the technical professional makes the transition in a planned way and become an entrepreneur in the same area of knowledge to minimize risks.

**Keywords:** Technical Professional; Life History; Entrepreneurial Career; Career Transition.

## Introdução

Antes de tudo é preciso saber que a partir dos anos 90, o número de pesquisadores, artigos, conferências e publicações acadêmicas em torno do tema empreendedorismo aumentou consideravelmente (LANDSTROM, 2008). Isso se deve à crescente importância do empreendedorismo para o desenvolvimento social e econômico, evidenciada a partir de pesquisas que demonstram a relação positiva entre as pequenas empresas e a geração de emprego e renda (HALTIWANGER; JARMIN; MIRANDA, 2009; RIDEOUT; GRAY, 2013; WENNEKERS; THURIK, 1999).

Outro fator que reforça a importância do empreendedorismo é sua grande representatividade na economia mundial. Dados do relatório da Small Business Administration (SBA) de 2012 mostram que as pequenas empresas representam 99% do total de empresas nos Estados Unidos e são responsáveis por 50% do PIB do setor privado do país (MINNITI; BYGRAVE, 2001).

Os resultados do Global Entrepreneurship Monitor (2013) mostram que em países da América Latina, mais de três quartos dos entrevistados consideram o empreendedorismo como uma boa escolha de carreira profissional. Além disso, a imagem associada ao empreendedorismo é positiva nesses países, haja vista o destaque dado pela mídia para os empreendedores de sucesso.

No entanto, diante do reconhecimento da importância econômica do empreendedorismo, que é associada pela mídia à possibilidade de mobilidade social e acúmulo de riquezas, constata-se a preponderância de estudos focados em variáveis financeiras do fenômeno, tais como: medidas de desempenho, benefícios gerados, estratégias de negócios e casos de sucesso. Assim, o que se observa na literatura é uma forte ênfase no "saber fazer" e no "saber agir", esquecendo-se de

estudos que valorizem a pessoa, sua trajetória e sua visão de mundo (NASSIF et al., 2004).

Nesse contexto, este estudo pretende contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam indivíduos que optaram inicialmente por uma carreira técnica a se tornarem empreendedores. O trabalho não vai focar nos objetivos que levaram a pessoa a trocar de carreira, mas estabelecer quais são os feitos relevantes na vida de um indivíduo de formação técnica que podem levá-lo a se tornar um empreendedor. Busca-se observar o empreendedor como um ser humano influenciado em sua trajetória de vida por seus próprios valores, interesses e experiências, os quais o tornam único em seu desenvolvimento profissional e pessoal (CASSON, 2003; VECIANA, 2005; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2005).

A pergunta norteadora desta pesquisa é: quais experiências levam um profissional de formação técnica a se tornar um empreendedor? Para buscar respostas para esta pergunta, foram considerados dois conceitos básicos: o primeiro é o de empreendedor e o segundo é o de profissional de formação técnica.

Segundo Chusimir (1988, p. 72), empreendedores são “pessoas que tomam riscos e investem recursos para fazer algo novo, desenham uma nova maneira de fazer algo já existente ou criam novos mercados”, o qual deriva da definição de empreendedorismo como “capacidade para inovação, investimento e expansão em novos mercados, produtos e serviços”. O segundo conceito, o de profissional de formação técnica, é considerado aqui como os indivíduos que desenvolveram sua carreira exclusivamente focada na “expertise técnica”, sem contato com as funções estratégicas/administrativas.

Assim, diante da inexistência de estudos que analisem o fenômeno no contexto de indivíduos com formação e carreira profissional em áreas técnicas, este trabalho pretende contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam esses profissionais a migrar da carreira técnica para a carreira empreendedora.

A partir da metodologia de História de Vida, foram identificados e entrevistados três indivíduos com formação técnica em diferentes áreas e que exercem atividade empreendedora há mais de três anos, com o propósito de analisar as experiências de vida que os influenciaram a empreender.

## Referencial teórico

Começar um negócio próprio é uma decisão difícil, especialmente para um profissional técnico, pois se trata de trocar uma carreira profissional, que muitas vezes já pode estar consolidada, por outro estilo de vida. Para entender quais são os impulsionadores dessa decisão foram exploradas as linhas teóricas que trabalham com o perfil do empreendedor, a influência do seu histórico de vida, as suas motivações e os impulsionadores da mudança de carreira.

### Perfil do empreendedor

Antes de explorar as motivações que impulsionam um indivíduo a se transformar em um empreendedor, é importante entender as características de um perfil empreendedor. Hisrich, Peters e Shepherd (2005) definem o perfil de um empreendedor como todo o seu histórico de vida, que envolve os aspectos: entorno familiar, educação, valores pessoais, idade e experiências profissionais, englobando as experiências marcantes da sua vida.

No entorno familiar são analisados os aspectos relacionados à família na motivação de empreender. Por exemplo: filhos primogênitos costumam receber maior atenção dos pais e, por conseguinte, desenvolvem uma maior autoconfiança. Ter pais empreendedores é inspirador e a proximidade entre pais e filhos é significativa para adquirir valores relativos à responsabilidade, autonomia e o cumprimento de objetivos.

Na educação, os autores ressaltam que os empreendedores possuem educação formal abaixo da média dos profissionais de carreira em empresas. Outros autores buscam compreender a inserção de conteúdo empreendedor no âmbito de cursos de formação técnica (MALACARNE; BRUNSTEIN; BRITO, 2014).

Nos valores pessoais, há a ética como um marco importante na vida do empreendedor. Em relação à experiência anterior, os indivíduos que tiveram experiência profissional na mesma área em que posteriormente decidiram abrir suas

empresas possuem maior probabilidade de êxito (HIRSCH; PETERS; SHEPHERD, 2005).

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

### **Motivações do empreendedor**

Block e Wagner (2006) categorizam o empreendedorismo em função da motivação do empreendedor ao começar o novo negócio. Empreendedores por oportunidade são vistos como aqueles que começam uma atividade com o objetivo de aproveitar-se de uma oportunidade, enquanto que os por necessidade tornam-se empreendedores como consequência de mudanças no ambiente que pressionam por mudanças comportamentais.

O reconhecimento e a exploração de uma oportunidade pelos indivíduos fazem parte de um processo subjetivo, dependendo de dois fatores: a) conhecimento e valores do empreendedor, que o influenciarão em suas interpretações da realidade; e b) informação prévia, desenvolvida em sua formação educacional e experiência.

As características pessoais do indivíduo também influenciarão no desenvolvimento dessa oportunidade, pois, por exemplo, um indivíduo racional irá apenas explorar a oportunidade observada quando o valor de retorno esperado for maior que o valor de seu custo. Outras características importantes seriam a tolerância para a ambiguidade, otimismo, alta eficácia e necessidade de atingir metas (BLOCK; WAGNER, 2006).

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. 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). Esse desejo de independência ou autonomia pode ser entendido como liberdade na tomada de decisões, distância de processos burocráticos e de forte supervisão de trabalho, e liberdade de expressão. No entanto, quando se pensa nas grandes corporações, esses são exatamente pontos que normalmente não são encontrados em suas estruturas e processos organizacionais.

Segundo Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000), as motivações também partem das próprias características pessoais do empreendedor, que podem ser a necessidade de atingir metas, controle próprio do destino e da carreira, correr risco e tolerância à ambiguidade. Citam também que a própria paixão por um produto ou serviço pode levar um indivíduo a empreender, se houver uma condição favorável de negócio.

Hisrich, Peters e Shepherd (2005) salientam a influência cultural no processo de empreender. As influências/motivações para se criar uma empresa podem vir de professores e companheiros, por meio de matérias que contemplem temas como inovação e que criem um ambiente favorável à discussão de potenciais ideias. Os autores afirmam que o número de cursos sobre inovação/iniciativa empresarial que um estudante assiste eleva a probabilidade de se tornar um empreendedor.

Bygrave e Zacharakis (2004) confirmam o conceito de Hisrich, Peters e Shepherd (2005), afirmando que uma pessoa pode ter uma ideia por meio de uma pesquisa deliberada ou por um encontro do acaso. Mas para se tornar empreendedor, o indivíduo 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.

Nessa linha, é preciso entender que é necessário pelo menos que um desses fatores funcione como “gatilho” para haver a mudança. Freire et al. (2014), por exemplo, identificam a aposentadoria de pesquisadores ligados a institutos de tecnologia brasileiros como potencial “gatilho” empreendedor. A pesquisa mostra que para esses pesquisadores, o empreendedorismo é uma opção de carreira desejável na aposentadoria. A estratégia também é desejável do ponto de vista

organizacional, pois facilita a transferência gradual de conhecimento e torna a política de recursos humanos mais atraente.

Portanto, o indivíduo apresenta traços empreendedores, identifica uma oportunidade (de forma deliberada ou não) e considera a hipótese de abrir um negócio. Nesse ponto, fatores ambientais e sociais influenciam na decisão de transição de carreira.

### A transição de carreira

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. Bowen e Hisrich (1986) sugerem que o desenvolvimento da carreira de um empreendedor depende do seu histórico de vida, de suas experiências desde a infância até a atualidade. Essas características é que formarão o seu potencial empreendedor. Este modelo retrata nove etapas da “carreira empreendedora”, divididas em três estágios temporais e três campos, como se pode observar no Quadro 1.

**Quadro 1 – 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.

No campo profissional, segundo os autores, a maioria dos empreendedores de sucesso segue na mesma carreira profissional em que já atuavam anteriormente. Os fatores que os ajudaram na mudança foram a satisfação no emprego anterior ou o fator de deslocamento (como demissão ou transferência). No campo familiar, os empreendedores oriundos de famílias em que os pais eram profissionais autônomos ou até mesmo empresários têm maior propensão em estabelecer a carreira empreendedora.

A relação entre o indivíduo e a organização para a qual trabalha pode ser caracterizada como um contrato psicológico. Fatores como o compromisso entre empresa/empregado e os níveis de motivação estão associados ao desempenho e a tendência de permanecer na mesma organização. No entanto, quando o compromisso mútuo diminui, ou até mesmo deixa de existir, e a relação de confiança se deteriora, a relevância de uma estrutura empregatícia baseada na lealdade e compromisso perde sua importância (BARUCH, 2004). Essa característica estimula as pessoas para que tenham maior enfoque em suas próprias carreiras pessoais, ou seja, “o indivíduo passa a ser o ator principal da sua carreira, construtor da sua mobilidade externa, a partir da mobilidade interna” (LACOMBE, 2001, p. 43).

Van Manen (1977) afirma que o indivíduo escolhe caminhos baseados nas suas características pessoais. Essas escolhas o levam a determinadas experiências que, por decorrência, acabam levando-o a fazer uma mudança nas seguintes situações:

- a) O indivíduo pode equivocar-se em sua escolha de adequar as experiências sociais;
- b) A experiência social pode não recompensar a escolha inicial e as habilidades existentes que o trouxeram a esse caminho;
- c) 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 social escolhido anteriormente.

Schein (1978, 1990) defende que o indivíduo deve pensar sobre como seus valores se relacionam com a carreira escolhida, ao que ele chama de “âncoras de carreira”. Essas âncoras de carreira são reconhecidas investigando-se sistematicamente as atividades passadas do indivíduo e suas futuras aspirações.



Schein (1978, 1990) classifica oito âncoras de carreira. Entre elas está a âncora Criatividade Empreendedora e a âncora de Autônomo/Independente. A âncora de Criatividade Empreendedora está relacionada com as pessoas que possuem alta motivação de mostrar aos outros o que são capazes de fazer. Esses indivíduos se entediam facilmente, devido ao desejo de criar, e têm na propriedade o objetivo mais importante. Desse modo, a menos que a empresa ofereça o controle majoritário ou uma patente de produtos, o indivíduo com esse perfil, em geral, não deverá permanecer por muito tempo na empresa.

A análise das âncoras de Carreira é importante para o presente estudo, pois identifica se os entrevistados realmente apresentavam uma tendência de carreira para a área empreendedora. Tratando-se de profissionais provenientes de área técnica, busca-se verificar se apresentavam outra âncora e foram compelidos para esse caminho profissional, já que suas expectativas dentro da organização não foram atendidas devido a um rompimento do chamado contrato social entre empresa e empregado.

Schein (1978, 1990), além do modelo de âncoras, desenvolveu um modelo de dez estágios da carreira de um indivíduo. Esses estágios se iniciam na infância e terminam na aposentadoria. O que se observa nesse modelo é que há uma grande predisposição do indivíduo em começar sua carreira empreendedora no estágio três, ou seja, na entrada para o mundo profissional. É nesse momento (ou no estágio sete e oito quando faz uma reavaliação, recomeço ou permanência da sua vida profissional) que o indivíduo identifica o caminho profissional e se prepara. Nesses dois estágios (sete ou oito), sua carreira já está consolidada na organização e o indivíduo começa a se questionar “será que entrei na carreira correta?”, “deveria continuar ou mudar?”, “o que eu consegui até agora?” e “será que esses sacrifícios valeram a pena?”.

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

a) O ambiente tende a mudar as características pessoais a fim de que se enquadrem no primeiro.

b) Indivíduos tendem a selecionar e a se moldar em ambientes que são consistentes com suas características pessoais.

Portanto, a carreira tende a se desenvolver acentuando características e habilidades pessoais, cujo desenvolvimento é produto de interações entre as escolhas realizadas e as experiências de socialização que se sucedem. Essas experiências de socialização se enquadram dentro dessas disposições anteriores, reforçando-as e criando caminho para novas experiências na mesma área, de acordo com aquelas vividas anteriormente. Desse modo, a tipificação de desenvolvimento de carreira é equivalente a uma ladeira gradual de experiências similares, nas quais o indivíduo “escala” em direção às metas traçadas.

No Quadro 2 foram sumarizadas as linhas teóricas que serviram de base para a realização da parte empírica do trabalho.

**Quadro 2 - Referências Teóricas**

<b>Conceito</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>	<b>Relevância no Tratamento dos Dados</b>
<b>Perfil do Empreendedor</b> Entorno pessoal, familiar e profissional	Confortável em quebrar regras, tolerância a ambiguidade e risco, necessidade e satisfação em atingir metas, senso de controle interno, flexibilidade para mudar estratégia, grande valor sentimental para a empresa, expressa valores de ética/opportunismo e individualidade. Independência e liberdade.	Veciana (2005), Hisrich, Peters e Shepherd (2005), Bowen e Hisrich (1986), Shane, Locke e Collins (2003)	Quando o entrevistado apresenta um ou mais desses padrões: “quais experiências em sua vida serviram para o desenvolvimento dessas características?”
<b>Motivações para empreender</b>	Filhos primogênitos ou filho único, forte relacionamento com pais (não mães), pais empreendedores, educação que estressava responsabilidade na infância, autonomia e alcance de metas. Abrem seu negócio entre os 25 – 45 anos.	Hisrich, Peters e Shepherd (2005)	Na vida do entrevistado, quais as motivações e experiências?
	Infância dura, começo difícil: temas como saída da pobreza/morte/saída da insegurança e pais que se foram.	Veciana (2005)	Na vida do entrevistado, como era o ambiente familiar, os amigos e influenciadores e as experiências obtidas na vida escolar e profissional?
	Pai ausente ou pouco relacionamento com o mesmo, familiares que tinham pequenos negócios/profissionais liberais e/ou agricultores. Negócio e experiência profissional na mesma área.	Bowen e Hisrich (1986),	
	Empreendedor de oportunidade e necessidade	Block e Wagner (2006)	Qual a motivação para empreender?
<b>Transição de carreira</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 ideia e pondera a opção (viabilidade e conhecimentos necessários)	Bowen e Hisrich (1986) Shane, Locke e Collins (2003)	Qual foi o fator estopim? Que experiências desenvolveram o desejo prévio de empreender?
	Ancoras de carreira: Criatividade empreendedora ou autônomo independente	Schein (1978, 1990)	Como é sua relação com a carreira e organizações e como isso pode ter afetado sua vida ao longo do tempo.
	Influências estruturais: mudança do contrato social entre empresa/empregado. Pessoais: indivíduo dono de sua trajetória, contrato consigo mesmo (identidade, eficácia, autenticidade, criatividade).	Lacombe (2001), Baruch (2004),	
	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 Manneen (1977)	Quais experiências levaram ao desfecho para essa situação?
	A carreira do Indivíduo e a Organização: contratos sociais, relações e novo contrato de carreira.	Baruch (2004)	Entender contexto anterior e experiência prévia de trabalho.

**Fonte:** Os autores (2015).

As três linhas teóricas utilizadas na pesquisa investigam a vida dos profissionais técnicos sob a ótica da existência do perfil empreendedor em cada um deles, as motivações que se sucederam e o momento da decisão da mudança de carreira.

### **Procedimentos metodológicos**

O estudo utiliza a abordagem qualitativa com perspectiva temporal longitudinal e retrospectiva com o objetivo de compreender quais experiências levam uma pessoa de formação técnica a tornar-se empreendedora (BARDIN, 1977). Utilizando-se a metodologia da História de Vida (GARCIA, 2000), foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas em profundidade com três empreendedores de formação técnica diferente.

A metodologia da História de Vida permite analisar uma parcela considerável da vida do indivíduo, identificando aspectos relevantes às experiências narradas. Além disso, a metodologia possibilita a realização de estudos comparativos do fenômeno em contextos diferentes, bem como a identificação de hipóteses que podem ser utilizadas para orientar esforços de pesquisa futuros.

Becker (1999) esclarece que o método de História de Vida não é uma autobiografia convencional, ainda que compartilhe com a autobiografia a sua forma narrativa, a sua apresentação na primeira pessoa e a sua postura subjetiva. O método parte da premissa de que a vida de um indivíduo e sua experiência pessoal é importante e a maneira como esse indivíduo entende e narra a sua vida proporciona a chave para se compreender estas experiências (GARCIA, 2000).

Pelo fato de a coleta de dados sobre o indivíduo objeto do estudo ser feita por meio de entrevistas com o próprio indivíduo, a compreensão das experiências narradas deve levar em consideração sua subjetividade (MANN, 1992). A maneira como o indivíduo entende e narra sua vida é importante para a compreensão dessas experiências (GARCIA, 2000) e permite identificar quais aspectos o influenciaram para que se distanciasse de trabalhos relacionados a sua formação técnica para se tornar empreendedor (SERRA, 2007).

Segundo Flick (1998), a entrevista semiestruturada deve ser usada na metodologia História de Vida, pois aborda as experiências individuais gerando as narrações que serão utilizadas como dados de pesquisa. Desse modo, primeiramente, é dada ênfase a uma situação inicial para, em seguida, selecionar os eventos relevantes dentre as experiências gerais do entrevistado.

Para as entrevistas semiestruturadas foi utilizado um roteiro composto por questões abertas, que geram flexibilidade e abrem espaço para que surjam novas informações relevantes para a compreensão do fenômeno. As entrevistas em profundidade com os três empreendedores, um químico/biólogo de 54 anos, um biomédico de 51 anos e um matemático de 31 anos, foram realizadas em duas oportunidades diferentes para minimizar o viés temporal.

A primeira rodada de entrevistas teve duração aproximada de uma hora e meia cada, e foi realizada com o objetivo de identificar dimensões/aspectos críticos da vida do indivíduo, o seu perfil e o momento da transição de carreira, por meio da abordagem descritiva de suas trajetórias de vida (MARSHALL; ROSSMAN, 2006).

Após a análise inicial dos dados coletados e já de posse de uma primeira identificação dos fatos e momentos relevantes da vida do indivíduo, partiu-se para a segunda rodada de entrevistas, que tiveram duração aproximada de duas horas cada. Esta etapa focou no detalhamento das experiências identificadas, esclarecimento de eventuais dúvidas sobre os eventos relevantes e seus significados, além de identificar possíveis inter-relações que permitissem a comparação entre os dados coletados sobre a história de vida dos diferentes empreendedores entrevistados.

Ato contínuo à segunda entrevista, foi realizada nova análise dos dados, etapa em que se definiu as unidades de significado e se criou as categorias de análise apresentadas neste estudo, sendo que, nesta etapa, foi o quadro teórico de referência que orientou a denominação de categorias e subcategorias.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes e transcritas para facilitar a decodificação e análises. As primeiras entrevistas tiveram a duração de uma hora e meia e as segundas, duas horas em média cada, totalizando aproximadamente onze horas e meia de entrevistas e cinquenta laudas de transcrições. As transcrições foram enviadas para os entrevistados com o intuito

de lhes permitir acrescentar ou esclarecer aspectos que entendessem necessários e como estratégia de validação das informações coletadas em campo, minimizando-se dessa forma eventual viés interpretativo.

Para a seleção dos casos, foram aplicados três critérios definidos em função da pergunta de pesquisa e do interesse teórico do estudo, quais sejam: a) a formação técnica dos empreendedores; b) o exercício de função técnica anterior à atividade empreendedora; e c) o exercício da atividade empreendedora por pelo menos três anos.

Para a escolha dos participantes, foram identificados empreendedores cuja vida profissional tivesse sido desenvolvida na área técnica e que possuíssem mais de três anos de experiência empreendedora em uma empresa pequena (mais de 20 funcionários). Tal critério foi estabelecido a fim de se conseguir indivíduos que exerceram o papel de empreendedor por certo período de tempo e que experimentaram um crescimento da empresa, tendo partido da categoria microempresa e chegado à pequena empresa.

Com relação ao tipo de análise utilizado no presente trabalho, recorreu-se a uma Análise Categorical. A identificação das categorias foi feita depois do trabalho de coleta de dados. No entanto, dois pontos levaram os autores, baseando-se na Grounded Theory, a optar por realizar a categorização apenas após a primeira coleta dos dados: a) a lacuna encontrada na literatura acadêmica sobre o tema, o que dificulta a criação de pré-categorias; e b) as premissas dos próprios pesquisadores, criadas a partir do momento que um problema de pesquisa surge, pois podem influenciar nas respostas obtidas (ÖSTERAKER, 2001).

## **Descrição e análise dos resultados**

De acordo com as premissas definidas no tópico anterior, três indivíduos foram selecionados para a pesquisa, cujos perfis são apresentados no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3 – Perfil 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: Os autores (2015).

Nota-se que os três indivíduos foram funcionários antes de começarem seus próprios negócios e tiveram experiência técnica prévia. Outros pontos são a similaridade de idade dos E1 e E2, que acabam dividindo um contexto social e histórico um pouco diferente do E3.

Para analisar o conteúdo das entrevistas, foi elaborado o Quadro 4 a fim de identificar as unidades de significado ou temas que emergiram. Esses temas foram posteriormente agrupados em categorias. No total foram identificadas 277 unidades de significação, sendo 86 referentes ao Entrevistado 1 (Biomédico), 80 ao Entrevistado 2 (Químico/Biólogo) e 111 ao Entrevistado 3 (Matemático). As categorias identificadas foram: a) o perfil do empreendedor (entorno familiar, pessoal e o profissional); b) as motivações para empreender; e c) a transição de carreira.

Cada um dos entrevistados teve uma história de vida, motivadores e momentos diferentes para fazer a transição. Foi explorada individualmente cada uma das histórias, porém, no final deste tópico, serão sumarizadas as principais observações identificadas durante as entrevistas.



**Quadro 4 - Sumário das evidências da pesquisa**

Conceito	Entrevistado E1	Entrevistado E2	Entrevistado E3
<b>Perfil do Empreendedor -</b> Entorno pessoal, familiar e profissional	Forte influência do pai. Educação rígida e disciplina. Ética, honestidade e responsabilidade. Menor cobrança dos pais e maior independência. Família estruturada. Situação financeira familiar boa. Independência.	Forte influência do pai militar. Educação rígida e disciplina. Ética, honestidade e responsabilidade. Menor cobrança dos pais e maior independência. Família estruturada. Saiu cedo de casa para fazer faculdade.	Forte influência do pai militar. Educação rígida e disciplina. Ética, honestidade e responsabilidade. Menor cobrança dos pais e maior independência. Família humilde, mas estruturada. Saiu cedo de casa para fazer faculdade. Aprendeu a se virar cedo
<b>Motivação para empreender</b>	Infância saudável com liberdade, com incentivo à iniciativa. Família abastada. Introspecção. Gosta de explorar o desconhecido. Casa cedo.  Desenvolve senso crítico pela leitura. Aprende no trabalho o conhecimento técnico que será usado no empreendimento	Infância saudável com liberdade, com incentivo à iniciativa. Família pobre. Ativo e determinado. Grupo de amigos. Casa cedo. Muda de cidade e aprende a se virar  Desenvolve senso crítico pela leitura. Aprende no trabalho o conhecimento técnico que será usado no empreendimento	Infância saudável com liberdade, com incentivo à iniciativa. Família pobre. Ativo e determinado. Grupo de amigos. Muda de cidade e aprende a se virar  Aprende no trabalho o conhecimento técnico que será usado no empreendimento
<b>Transição de carreira</b>	Constata oportunidade (s) de negócio dentro do seu ambiente de trabalho.  Fica trabalhando como empregado e empresário por um tempo. Minimiza risco.  Pouca importância é dada para o apoio de terceiros na transição. Apoio de sua mulher	Constata oportunidade (s) de negócio dentro do seu ambiente de trabalho. Mudança do ambiente de trabalho  Fica trabalhando como empregado e empresário por um tempo. Minimiza risco  Pouca importância é dada para o apoio de terceiros na transição.	Constata oportunidade (s) de negócio dentro do seu ambiente de trabalho. Planeja a sua mudança  Uma vez tomada a decisão, apresenta um enorme comprometimento e sacrifício financeiro para o negócio dar certo. Assume todo o risco.  Pouca importância é dada para o apoio de terceiros na transição. Apoio de amigos

**Fonte:** Os autores (2015).

O entrevistado E1 sofre uma grande influência do pai que serve de modelo tanto para a vida profissional quanto para a vida pessoal. Do ponto de vista financeiro, seu pai teve uma vida relativamente tranquila, como afirma E1: “tinha já a aposentadoria e o dinheiro que ele ganhava em Avaré ele já era milionário. Tinha uma bela casa”. Com relação à educação, fica claro que os pais têm grande

preocupação com valores de ética, honestidade e responsabilidade. A educação foi rígida, orientada para a responsabilidade, mas oferecia liberdade para que os filhos pudessem se desenvolver.

O entrevistado E2, filho de policial militar, teve educação rígida, coordenada pelo pai, baseada nos valores da honestidade e responsabilidade. O ambiente familiar era austero, porém a família era unida e estável, o que lhe garantia segurança para decidir. Não era o filho mais velho, nem o mais cobrado e por isso, sentia-se mais livre para arriscar. E2 se mudou para Campinas logo após o colegial, desligando-se cedo da família. A família é sólida e estruturada.

O entrevistado E3 é oriundo de uma família humilde, porém estruturada e segura, cujo pai também era da Polícia Militar. Uma pessoa “dura”, que prezava a honestidade, dar ordens e tinha um grande senso de responsabilidade. A educação foi rígida, ao mesmo tempo que tinha liberdade para decidir. Seu pai tinha uma ligação maior com o irmão mais velho: “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 independência ocorreu em função de ter cursado a faculdade em outra cidade. Dois familiares foram exemplos de empreendedores para E3. O avô, que ganhou dinheiro com ações da Petrobrás, e um tio, que tinha uma loja de jeans e ganhou dinheiro na época, mas com o tempo perdeu tudo. E3 trabalhou na loja em alguns finais de semana, o que foi estimulante como exemplo de empreendedorismo, porém serviu para a compreensão das consequências da falta de preparo e estudo.

Com relação às motivações segundo o entorno pessoal, familiar e profissional, observa-se que E1 teve infância confortável vivida na cidade do interior, o que lhe proporcionou grande contato com o mundo externo. Teve uma experiência como empreendedor com um amigo na infância logo cedo, vendia iscas na beira do rio. Aos 11 anos saiu da cidade do interior e a família se mudou para São Paulo, o que possibilitou abrir a sua “cabeça para um novo mundo”. A leitura sempre foi grande paixão para E1, “... a introspecção veio muito forte, eu comecei a ler muito cedo. Então com 12, 13 anos, lia o Karl Max...”. Logo depois que os pais retornaram para o interior, E1 se casou e esse fato influenciou em seu amadurecimento

precoce. Desde cedo demonstrava interesse pela ciência. Teve desilusões com a faculdade, o que desenvolveu seu lado autodidata.

A forte busca por independência, apontada por Veciana (2005) como um dos principais fatores que levam um indivíduo a se tornar empreendedor, está muito presente na história de vida dos entrevistados. Mesmo tendo uma infância tranquila do ponto de vista financeiro, E1 buscou a independência desde cedo, fazendo pequenos “bicos” ou casando-se jovem e saindo da casa dos pais. A mesma busca por independência também aparece nos relatos de E2 e E3, conforme descrito a seguir.

E2 teve uma origem humilde, porém, segundo seu próprio relato, teve uma “infância maravilhosa, ao ar livre e sempre muito ativa”. Na adolescência, conseguiu se manter financeiramente tocando em uma banda. Estudava de manhã e trabalhava à noite. Morou em São Paulo com cinco amigos da época do colegial com os quais criou uma relação familiar forte. Voltou para Campinas quando tinha 25 anos, valorizando a importância da família como porto seguro para as mudanças da vida. Coursou uma escola técnica para obter uma formação profissional rápida com o objetivo de adquirir independência financeira. Ao se formar, conseguiu um emprego na Petrobrás em Paulínia-SP, porém não ficou muito tempo. Saiu da Petrobrás quando conseguiu ingressar no curso de química em São Paulo, demonstrando ter coragem para fazer mudanças.

Assim que chegou a São Paulo, conseguiu uma nova colocação em uma indústria farmacêutica. Voltou para Campinas antes de terminar o curso de química, porém conseguiu terminar os cursos de biologia e química em Campinas. Com esses dois cursos, E2 conseguiu uma vaga de professor universitário, ao mesmo tempo em que prestava consultoria técnica. Surgiu uma nova oportunidade que o atraiu, ser gerente do centro de pesquisa da Rhodia. Ele aceitou o novo desafio, mas continuou dando aulas. Nesse período, E2 começou um curso de pós-graduação.

E3 teve uma infância boa, com muitas atividades ao ar livre e com liberdade. Mesmo com ótimas recordações, não foram tempos fáceis devido ao baixo salário do pai. Teve um episódio de caráter empreendedor na infância para arrecadar dinheiro: vendia desenhos aos colegas que gostavam de pintar. Na adolescência, foi

apaixonado por videogame, o que lhe causou uma hipertensão aos 13 anos. Logo em seguida, transferiu a paixão para o basquete. Esse esporte lhe deu lições importantes de equipe, ambiente empresarial e o respeito pelo trabalho com afinco. Era um grande admirador do Michael Jordan e Ayrton Senna.

A independência veio no colegial quando se mudou para Campinas e teve que aprender a se virar, pois na época, o pai lhe ajudava financeiramente com uma pequena mesada que não lhe permitia ter vida social intensa. Coursou a Unicamp, considerada a melhor faculdade do país, uma vez que para ele era importante “estar entre os melhores”. E3 se esforçou muito para passar no vestibular e a faculdade foi um período marcante em sua vida. Obteve uma bolsa de iniciação científica considerada difícil de se conseguir e no último ano da faculdade, iniciou um estágio em uma pequena empresa.

O ambiente empresarial era gratificante, com poucas rotinas, muita flexibilidade e a possibilidade de criar. Indiretamente, E3 ganhava as bases para se tornar um empreendedor, dado que estava imerso em um ambiente bastante inovador e criativo, fato destacado por Hisrich, Peters e Sheperd (2005) como importante para despertar no indivíduo a motivação para empreender.

Dentro do Entorno Familiar observa-se uma grande importância da educação oferecida pelos pais. A influência do pai é notória. A educação rígida e disciplinadora surge como uma tônica comum que promove um forte senso de obrigação e responsabilidade, ao mesmo tempo que incentiva a liberdade para que os filhos se tornem independentes e autoconfiantes. Os valores da ética, honestidade e responsabilidade também permeiam por todos os entrevistados que têm na família estruturada, o seu “porto seguro”, mesmo os que saíram de casa mais cedo para estudar ou buscar as suas independências.

As experiências, de uma forma geral, estão sempre muito relacionadas entre si. No perfil do empreendedor temos duas proposições que emergiram das evidências encontradas dentro do entorno familiar:

**Proposição 1:** Profissionais técnicos respondem positivamente a uma oportunidade de empreender se o seu modelo de educação tiver sido pautado em um forte senso de obrigação e responsabilidade aliada à liberdade, o que lhe traz independência e autoconfiança.

**Proposição 2:** Profissionais técnicos respondem positivamente a uma oportunidade de empreender se a família estruturada for um “porto seguro” para as incertezas de empreender.

Com relação às motivações para empreender, os aspectos fundamentais e estruturantes começaram na infância dos entrevistados. Este fato está alinhado com os estudos de Bygrave e Zacharakis (2004), que atrela a opção pelo empreendedorismo às influências da família e amigos, entre outros fatores. Os três tiveram uma infância com liberdade de pensar e o incentivo à iniciativa, ambos importantes para o desenvolvimento da característica empreendedora.

Já na fase adulta, as experiências vividas aliadas aos aprendizados realizados durante as suas vidas profissionais criam o embasamento necessário para que os profissionais técnicos iniciem os seus próprios negócios. Os três entrevistados aproveitaram uma oportunidade alinhada com seus conhecimentos técnicos prévios para empreender.

Seguindo Bowen e Hisrich (1986), os traços pessoais resultantes das influências oriundas da infância aliados à carreira profissional, que gerou o conhecimento e a oportunidade, foram os elementos essenciais para a tomada de decisão.

Hirsch, Peters e Shepherd (2005) observam outro ponto importante: a dinâmica de “troca de estilo de vida”. “Provavelmente não há uma força mais potente que a perturbação da situação pessoal para mobilizar a vontade de uma pessoa” (HIRSICH; PETERS; SHEPHERD, 2005, p. 9).

Das evidências encontradas, pode-se fazer a terceira proposição que avança no conhecimento teórico sobre as motivações e interesses de profissionais técnicos para empreender:

**Proposição 3:** Profissionais técnicos respondem positivamente a uma oportunidade de empreender desde que já tenham um perfil empreendedor oriundo de experiências emocionais que tiveram no âmbito pessoal, familiar e profissional ao longo de suas trajetórias de vida.

Mesmo os profissionais técnicos apresentam uma âncora de carreira empreendedora e acabam sendo compelidos, em algum momento, a optar por uma transição de carreira para o empreendedorismo, como no caso de E2, que levou

muitos anos para efetuar esta transição (SCHEIN, 1978). Antes de tomar a decisão, E2 passou por dois empregos diferentes (professor e pesquisador), até que devido a uma revisão de carreira e uma mudança em seu ambiente de trabalho (estopim), ele mudou radicalmente de profissão.

Nenhum dos profissionais técnicos tornam-se empreendedores por necessidade, mas sim por opção própria (VAN MAANEN, 1977). E1 se equivoca em sua escolha de carreira desde o início, por falta de reconhecimento social de suas próprias habilidades. E2 muda os seus interesses em função de uma alteração das compensações sociais advindas do ambiente. E com E3, ocorre algo imprevisto, em decorrência de uma escolha inicial acidental que o impulsiona gradualmente para a carreira de empreendedor. Nestes três casos, a carreira se desenvolveu a partir de características, habilidades pessoais e as experiências de socialização vivenciadas, conforme ressalta Van Maanen (1977).

Porém, todas essas transições só ocorreram porque essas pessoas já apresentavam as características de um empreendedor, que foram desenvolvidas por meio das experiências que tiveram dentro do Entorno Familiar, do Entorno Pessoal e do Entorno Escolar/Profissional (BOWEN; HISRICH, 1986).

Uma quarta proposição, relacionada à transição de carreira, surge em função das evidências encontradas na pesquisa:

**Proposição 4:** Profissionais técnicos que respondem positivamente às oportunidades de empreender na mesma área de conhecimento que atuam, se planejam para fazer a transição de carreira a fim de minimizar os riscos.

## Considerações finais

O presente estudo buscou explorar como profissionais de formação técnica, aqui retratados por um químico/biólogo, um matemático e um biomédico, tornaram-se empreendedores. O artigo pesquisou profundamente a vida dos três empreendedores para entender quais as experiências ao longo de suas vidas foram importantes para fazer a transição da carreira técnica e se tornarem empreendedores.

O estudo fundamentou-se na literatura referenciada que estabelece para a compreensão do fenômeno, 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, levando-o a determinada profissão.

Como afirmado por Van Maanem (1977), uma carreira deve ser vista dentro de uma perspectiva histórica da vida do indivíduo e de relações entre muitas variáveis. Os resultados aqui apresentados vão exatamente ao encontro dessa perspectiva de inter-relação entre diversas variáveis na construção da opção profissional.

Com relação ao Entorno Pessoal, ter tido uma infância com liberdade e oportunidade de estar ao ar livre e em contato com o mundo real, cria estímulos para aprender a observar e vivenciar melhor a própria vida. O padrão financeiro da família e a educação têm influência sobre a formação da personalidade, criando um forte senso de responsabilidade para atingir metas. Por outro lado, desenvolve a iniciativa, a liberdade de escolha e a forma de se relacionar com as pessoas.

Com relação ao Entorno Profissional, observou-se que o conhecimento técnico necessário para os empreendimentos futuros foi desenvolvido dentro das empresas em que os três entrevistados trabalhavam e nenhum deles cogitava intencionalmente uma carreira empreendedora.

Exatamente pelo fato desses indivíduos nunca terem se preparado para serem empreendedores, constata-se que sentem uma dose de medo ao optar por esse rumo profissional, levando em paralelo o emprego anterior, até se sentirem seguros para fazerem a transição, assumindo os riscos e tomando atitudes com muita dedicação e empenho para que o negócio progrida.

Diferentemente do encontrado na literatura, o fator financeiro não demonstra ser um motivador na decisão de transição desses indivíduos. Os valores, os fatores emocionais e as mudanças que ocorrem no seu ambiente social pesam mais.

A partir das conclusões apresentadas, foi possível alcançar o objetivo inicialmente proposto pelo estudo, ou seja, o de identificar e analisar as experiências relevantes que levam um indivíduo de formação técnica a optar pelo empreendedorismo como carreira.

No entanto, os resultados aqui apresentados devem ser interpretados com atenção às limitações inerentes ao desenho de pesquisa utilizado, tendo em vista o contexto em que a narrativa dos três empreendedores pertence. Além disso, essas narrativas são fruto de suas próprias percepções sobre suas experiências e vidas, em contextos específicos para cada um dos indivíduos.

Mas, em que pesem as limitações do estudo, a grande profundidade com que foram realizadas as entrevistas com cada um dos entrevistados, totalizando cerca de três horas e meia de gravações com cada participante, permitiu a compreensão dos fatores que influenciaram os entrevistados a se tornarem empreendedores, consolidando uma contribuição à compreensão do fenômeno por meio da identificação de cinco fatores que influenciam os indivíduos com formação técnica a empreender, quais sejam: o familiar, o pessoal, o escolar e profissional, o momento de transição e as motivações.

Além disso, a contribuição do estudo permite guiar futuros esforços com o objetivo de aprofundar sobre temas mais específicos dentro dessa transição de carreira, servindo de base para futuros trabalhos. Uma possibilidade seria a relação de uma escolha empreendedora sem sucesso na segunda tentativa de empreender. Outra possibilidade seria a influência da exposição de profissionais técnicos a cursos de negócios sobre a decisão de empreender desses indivíduos. Ou, ainda, aprofundar-se nas consequências quando o indivíduo de vertente técnica consegue encontrar na organização em que trabalha características compatíveis com sua personalidade empreendedora.

### **Referências:**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARUCH, Y. **Managing careers: theory and practice**. Essex, UK: Prentice Hall, 2004.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. Tradução: Marco Estevão e Renato Aguiar. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.



BLOCK, J.; WAGNER, M. Opportunity recognition and exploitation by necessity and opportunity entrepreneurs: empirical evidence from earnings equations. Social Science Research Network, June 2006.

BOWEN, D.; HISRICH, R. The female entrepreneur: a career development perspective. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 393 - 407, 1986.

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.

CHUSIMIR, L. Entrepreneurship and MBA degrees: how well do they know each other? **Journal of Small Business Management**, v. 26, p. 71 - 74, 1988.

FREIRE, J. R. S.; SANTOS, I. C.; SANTOS, S. A.; CASTRO, A. D. M.; SOARES, D. A. S. R. Empreendedorismo tecnológico como opção de segunda carreira na aposentadoria. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 94 - 119, 2014.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. London: Sage Publications, 1998.

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

GEM, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Global Report**. 2013. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

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

HALTIWANGER, J.; JARMIN, R.; MIRANDA, J. **Business dynamics statistics briefing: jobs created from business startups in the United States**. Kansas City, MO: Kauffman Foundation, 2009.

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

---

PINOTTI, S.; ANDREASSI, T.; MACHADO, S. G. M.; SALUSSE, M. A. Y. Ser ou não ser empreendedor: o profissional técnico e o dilema da mudança de carreira. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

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. 235 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas-EAESP, São Paulo, 2001.

MALACARNE, R.; BRUNSTEIN, J.; BRITO, M. D. Formação de técnicos agropecuários empreendedores: o caso do IFES e sua participação na OBAP. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 20 - 41, 2014.

MANN, S. Telling a life story: issues for research. **Management Learning**, v. 23, n. 3, p. 271 - 280, 1992.

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

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, p. 5 – 16, 2001.

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. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

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

RIDEOUT, E. C.; GRAY, D. O. Does entrepreneurship education really work?: A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of University-Based Entrepreneurship Education. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 3, p. 329 – 351, 2013.

SERRA, M. **Mulheres empreendedoras paulistas**: o início da construção de um mosaico. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas-EAESP, São Paulo, 2007.

SCHEIN, E. **Career Dynamics**: matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

---

PINOTTI, S.; ANDREASSI, T.; MACHADO, S. G. M.; SALUSSE, M. A. Y. Ser ou não ser empreendedor: o profissional técnico e o dilema da mudança de carreira. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

SCHEIN, E. **Career Anchors: discovering your real values.** San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1990.

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

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

VECIANA, J. M. **La creación de empresas: un enfoque gerencial.** Barcelona: “La Caixa”, 2005. p. 310.

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