UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

ELBER MAZARO

**PROPOSTA DE PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE
EXECUTIVO PARA EMPREENDEDOR**

São Paulo
2017

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ELBER MAZARO

**PROPOSTA DE PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE
EXECUTIVO PARA EMPREENDEDOR**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Empreendedorismo do
Departamento de Administração da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mazaro, Elber

Proposta de processo de transição de executivo para empreendedor /
Elber Mazaro. – São Paulo, 2017.
143 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Empreendedorismo 2. Executivos 3. Carreira profissional 4. Planejamento estratégico pessoal I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.421

À minha esposa Simone e aos meus filhos Renan e Heloisa, com amor, admiração e gratidão por sua compreensão, carinho, incentivo e apoio ao longo do período desta minha jornada de aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a minha família, incluindo minha esposa Simone e meus filhos Renan e Heloisa, além de meus pais, irmãos, amigos e parentes próximos, que sempre estiverem presentes me apoiando e incentivando em todos os meus projetos e iniciativas, incluindo este.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Martinho, que não só me apoio e guiou durante todo o desenvolvimento deste projeto, incluindo no momento crítico da busca do problema a ser pesquisado, como também empreendeu de maneira exemplar na criação e gestão do curso de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA - USP, o qual não só me acolheu na busca por aprendizado, experiência e relacionamentos, mas que endereça uma importante necessidade do ensino de empreendedorismo no mercado brasileiro, com um foco que une a prática e a teoria.

Agradeço ao professor Edson Barbero por toda sua atenção e orientação sobre o mundo acadêmico, me ajudando a realizar o sonho de ser professor, me mostrando os caminhos e as oportunidades que me trouxeram ao mestrado da FEA - USP.

Agradeço ao meu amigo e sócio, Alberto Parada, por ter sonhado e trilhado junto comigo, esta jornada de um mestrado e também do empreendedorismo que busca trazer conhecimento e soluções para ajudar as pessoas. Sua participação foi muito importante, com incentivo, troca de ideias, compartilhamento de experiências e bondade.

Agradeço a todos os professores do curso de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA – USP, por sua generosidade em compartilhar conhecimento e experiências, por suas aulas, suas dicas, suas orientações, seus desafios, sua dedicação e comprometimento, em especial aos professores da disciplinas que cursei: Marcelo, Patrícia, Jane, Limongi, Edson, Ary, Fabio e Luciane.

Agradeço também a todos os amigos, colegas e monitores dos Mestrado Profissional, com quem tive a honra de poder conviver durante estes últimos dois anos e meio, com muita alegria, companheirismo, coragem, incentivo e apoio mútuo. Aprendi muito com todos e espero continuar desfrutando destas amizades por muito tempo.

Agradeço a Deus.

RESUMO

Este projeto aponta caminhos para executivos que consideram a possibilidade de migrar para uma atividade profissional independente e empreendedora. É cada vez mais comum, em nossa sociedade moderna, que executivos bem-sucedidos de empresas de grande e médio portes encontrem-se em dúvida quanto à continuidade de sua carreira profissional corporativa, após atingirem níveis importantes na organização. Nesse momento, há necessidade de orientação, suporte, estudos e pesquisas que possam apoiar a reflexão, a decisão e apontar os principais fatores a serem considerados na elaboração de um plano de transição com foco no empreendedorismo. Neste estudo, apresenta-se uma proposta de processo para esses profissionais, com base na própria experiência do Autor, como ponto de partida para uma pesquisa teórica quanto às percepções dos executivos sobre o empreendedorismo e aos aspectos diferenciados de perfil e comportamento do empreendedor. Apresenta-se, também, uma linha de pensamento sobre transição de identidade de carreira e quais técnicas de planejamento pessoal podem sustentar a estruturação de um plano de ação com abordagem experimental. A proposta de processo apresentada é resultado da análise do conteúdo de uma pesquisa qualitativa descritiva, baseada no resultado do levantamento bibliográfico e realizada com dez executivos que passaram pela transição rumo ao empreendedorismo. O processo proposto de transição de executivo a empreendedor inicia-se com um exercício de autoconhecimento para embasar uma avaliação das características diferenciadas dos empreendedores, os quais normalmente são motivados por realização e por ajudar as pessoas; possuem uma visão apurada para encontrar oportunidades em áreas que conhecem e de que gostam; aceitam riscos maiores; buscam constantemente a inovação e o aprendizado; trabalham com uma abordagem flexível que se aproveita das experiências corporativas e empreendedoras anteriores. O autoconhecimento alimenta, em paralelo, o desenvolvimento de um planejamento estratégico pessoal, a partir da definição ou revisão do propósito de vida e dos valores pessoais, que permitirão a definição de objetivos e metas para a gestão dos três capitais (financeiro, intelectual e social), recomendados como uma nova abordagem ao Planejamento Estratégico Pessoal. A transição de identidade deve ocorrer com muita experimentação, atenção aos momentos de *insights*, mudanças e decisões, enquanto se busca o apoio pessoal e empreendedor ao executivo, como elementos finais do processo.

Palavras-chave: empreendedorismo, executivos, carreira profissional, planejamento estratégico pessoal.

ABSTRACT

This project points a process for executives considering a migration towards an independent and entrepreneur professional function. It is getting common in our modern society that successful executives from large and medium companies, find themselves in doubt about the sequence of their corporative career after reaching significant high levels at organizations. At this moment, there is a need for orientation, support, studies and researches to support reflection, decision and to point the main factors to be considered when preparing a transition plan with focus on entrepreneurship. In this study, it is proposed a transition process for these professionals, based on the Author's own experience, used as the starting point for a theory research about how executives perceive the entrepreneurship and the entrepreneur differentiated aspects of profile and behavior. It's also presented a line of thought for career identity transition and which techniques of personal planning can support the development of an action plan with an experimental approach. The proposed process delivered here is the result of a content analysis done over an descriptive qualitative research, which was based on the results of a bibliographic survey, and the interviews with ten executives who transitioned towards entrepreneurship. The proposed transition process from executive to entrepreneur starts with a self-knowledge exercise to support an entrepreneur differentiated characteristics evaluation, who usually are motivated by accomplishment and to help other people; they have a well developed ability to identify opportunities in segments they know and enjoy; they accept to take higher risks than executives; they constantly search for innovation and learning; and they work with a flexible approach taking benefit of their previous corporate and entrepreneur experiences. The self-knowledge exercise also feeds in parallel, the development of a personal strategic plan, initiated with the definition or review of a life purpose and the personal values, that will allow the goals and targets definition to manage the three capitals (financial, intellectual and social) recommended as a new approach to personal strategic planning. The professional identity transition should happen with a lot of experimentation, attention to the insights, changes and decision moments, while the executive consider personal and entrepreneur support, as the final elements of the process.

Keywords: entrepreneurship, executives, professional career, personal strategic plan

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características do Novo Contrato Proteano de Carreira	36
Quadro 2: Resumo dos Procedimentos Metodológicos desta Pesquisa	51
Quadro 3: Parte 1 da Matriz de Amarração Adaptada – Pesquisa Transição de Executivo a Empreendedor	54
Quadro 4: Parte 2 da Matriz de Amarração Adaptada – Pesquisa Transição de Executivo a Empreendedor	55
Quadro 5: Resumo das Variáveis das Entrevistas	59
Quadro 6: Códigos Predefinidos da Categoria Percepção sobre o Empreendedorismo.....	61
Quadro 7: Códigos Emergentes das Entrevistas da Categoria Percepção sobre o Empreendedorismo	62
Quadro 8: Códigos Predefinidos da Categoria Planejamento Estratégico Pessoal	65
Quadro 9: Códigos Emergentes das Entrevistas da Categoria Planejamento Estratégico Pessoal	66
Quadro 10: Códigos Predefinidos da Categoria Transição de Identidade de Carreira.....	66
Quadro 11: Códigos Emergentes das Entrevistas da Categoria Transição de Identidade de Carreira	68
Quadro 12: Principais Diferenças entre Empreendedor, Intraempreendedor e Empreendedor Social	75
Quadro 13: Códigos Predefinidos com Base no Levantamento Teórico	86
Quadro 14 : Perfil dos Executivos Entrevistados	88
Quadro 15: Códigos com Maior Presença em Entrevistas	90
Quadro 16: Categoria 1- Quantidade de Citações de Percepção sobre o Empreendedorismo	93
Quadro 17: Categoria 2 - Quantidade de Citações de Transição de Identidade de Carreira..	93
Quadro 18: Categoria 3 - Quantidade de Citações de Planejamento Estratégico Pessoal	94
Quadro 19: Contagem de Palavras Relacionadas com a Pesquisa	95
Quadro 20: Principais Correlações de Códigos.....	97
Quadro 21: Destaque de Códigos de Motivação na Categoria Percepção sobre Empreendedorismo.....	108
Quadro 22: Fatores e Componentes da Categoria Percepção sobre o Empreendedorismo...	108
Quadro 23: Fatores e Componentes da Categoria Planejamento Estratégico Pessoal	110
Quadro 24: Fatores e Componentes da Categoria Transição de Identidade de Carreira.....	111
Quadro 25: Componentes da Proposta de Processo de Transição de Executivo a Empreendedor	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Estudo da Transição de Executivo a Empreendedor.....	24
Figura 2: Identidade Profissional: Sumário do Processo de Transição e Práticas que Promovem Mudanças Bem-Sucedidas	32
Figura 3: Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal	39
Figura 4: Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal	40
Figura 5: Revisão do Método	50
Figura 6: Proposta de Processo de Transição de Executivo para Empreendedor	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEM	Global Entrepreneurship Monitor
PE	Percepção sobre o Empreendedorismo
PEP	Planejamento Estratégico Pessoal
SEBRAE	Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
TI-	Transição de Identidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Relato da Experiência.....	19
1.2	Problema e Questão de Pesquisa	22
1.3	Objetivos	23
1.4	Organização da Dissertação – Estrutura.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Perfil do Empreendedor	26
2.1.1	Definição de Empreendedor	26
2.1.2	Percepções sobre o Empreendedorismo – Perfil e Comportamento do Empreendedor.....	27
2.2	Modelo para Transição – Identidade de Carreira.....	31
2.3	Planejamento Pessoal	37
2.3.1	Planejamento Estratégico Pessoal	37
2.3.2	Valores Pessoais e Autoconhecimento.....	41
2.3.3	A Gestão de Capitais.....	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1	Relato e Levantamento Teórico / Bibliográfico.....	51
3.2	Entrevistas em Profundidade	56
3.3	Análise do Conteúdo.....	59
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	71
4.1	Levantamento Bibliográfico.....	71
4.1.1	Percepções sobre o Empreendedorismo – Diferenças de Perfil e Comportamento do Empreendedor e do Executivo.....	71
4.1.2	Modelos de Transição de Identidade de Carreira	80
4.1.3	Planejamento Pessoal	82
4.1.4	Resumo Levantamento Bibliográfico.....	85
4.2	Análise de Conteúdo da Pesquisa Qualitativa.....	87
4.2.1	Perfil do Entrevistado.....	87
4.2.2	Análise do Conteúdo por Presença de Códigos nas Entrevistas.....	89
4.2.3	Análise do Conteúdo e Análise Frequencial.....	94
4.2.4	Análise do Conteúdo por Correlação entre Códigos	96
4.2.5	Recomendações dos Entrevistados	99
4.2.6	Consolidação da Análise do Conteúdo.....	105
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
5.1	Atendimento aos Objetivos	115
5.2	Contribuições e Limitações	135
5.2.1	Limitações.....	136
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
	APÊNDICE	142

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante transformação, trazendo novos desafios e oportunidades a profissionais e empresas. Conforme apontado em reportagem da revista Exame, publicada em setembro de 2015, muitos executivos que chegam a posições de destaque em suas carreiras profissionais na meia-idade, ou seja, entre 35 e 50 anos, costumam fazer uma avaliação da sua jornada pessoal e profissional e passam a questionar como devem conduzir as suas escolhas para o futuro. Entre os vários depoimentos, profissionais de destaque no mercado relataram ser cada vez mais comum o acúmulo de frustrações com o ambiente corporativo e por isso alimentam o desejo de mudança para uma carreira mais independente, com autonomia e sem vínculos corporativos, resultando na busca por maneiras de empreender no mercado, ou mesmo desenvolver outras atividades profissionais autônomas. Há uma demanda crescente por ferramentas e informações que possam facilitar a avaliação de executivos que consideram uma transição profissional e optam por ela.

Os executivos têm a possibilidade de optar por uma posição de empreendedor, em que possam atuar por conta própria, de maneira independente, sem vínculos empregatícios, mas, ao mesmo tempo, com muitas demandas, riscos e responsabilidades. Existem muitas definições para o vocábulo empreendedor, mas normalmente os executivos percebem essa função, como se fosse a do responsável por montar um negócio próprio, buscar clientes e correr os riscos de um futuro incerto no mercado.

Existem muitos elementos estratégicos pessoais, de planejamento e preparação, de perfil e comportamento, que podem aumentar as possibilidades de atingir os objetivos definidos pelo executivo para uma transição, portanto esse processo de transição deve ser estudado para que a sociedade possa ter mais empreendedores e profissionais independentes aproveitando a experiência executiva, em condições adequadas, e criando valor e contribuições de impacto.

Apesar de muitos estudos e pesquisas sobre empreendedorismo, é pouco explorada, na literatura, a questão da transição de executivos, analisando quando toda a bagagem e conhecimento desses profissionais experientes é trazida para explorar a criação de um novo negócio agregador de valor para a sociedade.

Há uma oportunidade para estudos que possam orientar esses executivos que buscam ou avaliam uma transição profissional, contemplando todos os aspectos relevantes para se trilhar um novo caminho e atingir os objetivos definidos no processo. Nesta dissertação estudam-se as características do Perfil Empreendedor e um modelo de Transição de Identidade de Carreira, para confirmar a decisão e o potencial empreendedor do executivo. Também avalia-se a utilização de ferramentas do Planejamento Estratégico Pessoal, principalmente os pilares financeiro, de relacionamento e de capacitação, além da própria carreira profissional; à luz das características e definições do que significa ser um empreendedor ou mesmo desenvolver atividades independentes (sem vínculo empregatício), podendo até ser consultor ou qualquer outra função autônoma. O objetivo é entregar um material que possa servir como referência e também ferramenta, tanto para profissionais planejarem seu próximo movimento e assim poderem trazer toda a sua experiência e o seu conhecimento para criar valor na economia, se possível empreendedora, quanto para empresas entenderem essa dinâmica e considerarem ações diferenciadas, caso desejem reter seus executivos que tanto investimento receberam ao longo de muitos anos.

Hoje existem cursos e disciplinas que estudam diversos aspectos do empreendedorismo, quando se pode ter contato com a literatura e teorias associadas e com esse movimento fundamental para o desenvolvimento econômico no mundo. O Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo destaca-se no Brasil, oferecendo a seus alunos disciplinas, orientação, conteúdo e um ambiente para pesquisa e discussão de temas relevantes e atuais. É desse ambiente que se traz a experiência prática dos alunos como base para suas dissertações, conforme descrito no artigo sobre as diretrizes na elaboração de projetos para Mestrado Profissional em Administração, de Krakauer *et al.* (2015), publicado no XXXIX EnANPAD 2015. Além da adoção dos conceitos e teorias para endereçar a questão sobre como um executivo pode efetuar uma mudança para uma carreira independente ou empreendedora, este estudo apoia-se na experiência do Autor de um processo completo de transição e, numa pesquisa qualitativa, desenvolvida com profissionais dentro do perfil definido, no mercado brasileiro.

1.1 Relato da Experiência

Após quase 25 anos no mercado corporativo, com uma carreira que alcançou um nível executivo de destaque (Diretor de Marketing para América Latina), o Autor desta pesquisa tomou a decisão de empreender, o que significou trabalhar por conta própria, ou seja, com independência e fazendo o que deseja.

Esse processo iniciou-se em 2011 e durante sua vigência notou ser cada vez mais comum, no mercado de trabalho corporativo, o interesse por informações sobre transições profissionais.

Existem muitos elementos influenciando uma decisão crítica como a de parar a escalada de uma carreira corporativa e mudar o rumo para opções mais independentes. Tudo o que o executivo viveu até o momento da mudança tem seu valor e influência. Normalmente é a partir de uma crise que se dispara o processo de transição. É comum que essa crise ocorra por mudanças na vida pessoal, profissional ou em ambas e seja o gatilho para a tomada de decisão rumo a uma mudança ou transição. No caso deste autor, a crise ocorreu com mais uma mudança de gestão da empresa na América Latina, à qual ele estava subordinado. Isso gerou estresse, incômodo e insatisfação devido a uma nova abordagem de gestão. Esse foi o gatilho que disparou a decisão de ele mudar, mas com certeza existia um acúmulo desgastante de situações estressantes, há muitos anos.

Normalmente o primeiro passo, quando se está incomodado com a situação profissional vivida, é um processo de reflexão, o qual para este executivo durou pelo menos 16 meses até uma decisão maior, e contou com o apoio de várias frentes: desde outros executivos, passando por um *coaching* profissional externo à empresa, e muita troca de informações e experiências na família, com colegas e amigos.

O processo de *coaching* em 2011, na linha do autoconhecimento, foi fundamental na reflexão, porque permitiu uma revisão mais profunda sobre temas como: propósito pessoal, contribuições para a sociedade, foco, produtividade e a própria busca pela felicidade. Resumindo bastante, as conclusões que se extraíram desse exercício de autoconhecimento foram:

- 1) o Autor havia atingido um objetivo da busca (inconsciente) por necessidades como conforto, segurança e reconhecimento, ou seja, havia acumulado recursos financeiros suficientes para atender essas necessidades da família por muito tempo e, portanto, não lhe fazia sentido seguir perseguindo isso no futuro e

- 2) também descobriu que estava adotando uma postura temente a fracassos, a qual muitas vezes bloqueava o seu engajamento emocional mais amplo com as pessoas, principalmente no exercício da liderança.

O segundo passo no processo para sair do incômodo e da insatisfação profissional foi a decisão de deixar a posição que ocupava na América Latina e buscar novos caminhos dentro da própria empresa. Ficou claro que só poderia seguir com a mesma companhia, na qual trabalhava havia 15 anos, se encontrasse uma posição de nível semelhante em outro país, sendo os Estados Unidos (matriz da empresa) o que se apresentava como a melhor opção. Após algumas explorações e análise de possibilidades, percebeu que não desejava mudar de país para seguir trabalhando na mesma empresa, com o mesmo formato de carreira corporativa e todos os problemas referentes a essa posição. É bom lembrar que na carreira executiva, quanto mais próximo do topo estiver o executivo, existem menos vagas.

Nesse momento, a sequência de processo mais comum é olhar para fora, para o mercado de trabalho, priorizando empresas do mesmo segmento. Isso também ocorre quando um executivo é dispensado. O Autor constatou, em pouco tempo, que as possibilidades de carreira executiva no mercado brasileiro de tecnologia não seriam diferentes de tudo o que havia vivido e, portanto, teria o mesmo tipo de incômodo e insatisfação com a rotina, com a pouca produtividade, com as viagens e ausências da família, e com a política corporativa que influenciam muitas mudanças e decisões.

Os resultados desse amplo processo de reflexão ganharam força e permitiram-lhe avaliar novas necessidades e motivações pessoais, rumo à independência profissional com maior qualidade de vida. No planejamento para uma transição de carreira tranquila é necessário se considerar principalmente o aspecto financeiro, que garante a cobertura de obrigações e influencia a manutenção de um padrão de vida da família num momento cheio de novas demandas e experiências. O posicionamento adequado para enfrentar os novos desafios com uma nova identidade profissional, a ser construída durante a trajetória, também pede um plano pessoal. O executivo tão acostumado com a definição e implantação de planos estratégicos vê-se na situação de usar todo seu conhecimento e experiência para fazer o seu próprio planejamento estratégico pessoal, também conhecido como PEP, e depois partir para a execução de um plano de ação que deve permitir um aprendizado com a experiência prática, pois não se consegue definir todos os detalhes com

perfeição sem essa vivência e experimentação, a qual permite identificar os itens que podem trazer o real bem-estar almejado.

Logo após a decisão de deixar a empresa em que o Autor trabalhava e também a carreira executiva, os primeiros conselhos que recebeu foram fundamentais para moldar seu processo de transição. Sugestões como: não sair gastando as reservas financeiras em projetos ou em sociedades; sociedades são difíceis e, para dar certo, é necessário tempo, além de uma boa definição dos papéis específicos de cada sócio; estudar, aprender, participar de eventos e de atividades empreendedoras é um caminho interessante para se explorar antes de efetivamente se iniciar um negócio; aproveitar e usar o tempo para cuidar da saúde, com exercícios e exames médicos; priorizar a família, em especial o relacionamento com a esposa e os filhos, estando presente. Tudo contribuiu para um processo em que se buscava equilíbrio, e que exigiu desde o primeiro momento, grande desapego, uma vez que não havia mais recursos da empresa à disposição para atender algumas das necessidades, como: carro, secretária, plano de saúde, entre muitos benefícios oferecidos aos executivos.

A transição evoluiu e as primeiras opções foram feitas por afinidade, mas com o cuidado de não demandarem dedicação integral e investimento financeiro, permitindo experimentação de situações distintas, paralelamente. Os três projetos assumidos, a partir do segundo semestre de 2012, após concluir em maio o desligamento da empresa em que trabalhava, foram:

- 1) trabalhar com *status* de sócio numa empresa de comunicação focada em tecnologia, em que cuidou das áreas de marketing, vendas e planejamento estratégico para o negócio;
- 2) aceitar o convite para ser vice-presidente de marketing, atuando como voluntário e sem remuneração, numa antiga associação de usuários corporativos de tecnologia, que estava sob nova gestão e;
- 3) estudar com um colega, a abertura de uma aceleradora de *startups*, o que após alguns meses, não se mostrou viável sem recursos governamentais.

Após um ano de experiências, o projeto da aceleradora foi substituído pelo antigo desejo de dar aulas, como forma de se manter atualizado e devolver à sociedade algum valor, com o compartilhamento do conhecimento e da experiência adquiridos.

Dois anos depois, a participação na empresa de comunicação com foco em tecnologia foi substituída por um novo projeto, agora mais empreendedor, com jeito de *startup*: o lançamento, com um sócio, de uma empresa com foco em conteúdo, serviços e ferramentas para gestão e planejamento de carreiras; um novo empreendimento com características de inovação. Quase simultaneamente, também foi feita transição da associação de usuários de TI (Tecnologia da Informação) para o projeto de fazer o mestrado profissional em empreendedorismo na FEA/USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), após ser aluno especial de uma disciplina no mestrado acadêmico da casa.

1.2 Problema e Questão de Pesquisa

Durante todo o processo de reflexão, decisão e transição de executivo para um modelo profissional independente e empreendedor, o Autor sentiu falta de um guia ou de referências estruturadas que lhe dessem alguma orientação sobre quais elementos deveriam ser considerados e qual seria um processo adequado para o seu perfil. A transição baseou-se num exercício de autoconhecimento, após o processo de *coaching*, que lhe permitiu identificar o desejo de mudar sua vida profissional e deixar de fazer o que estava fazendo há anos como executivo. Não ficou claro para ele, entretanto, qual seria o seu novo propósito, qual o significado de empreender, como poderia planejar os próximos passos, quando e em quanto tempo. A segurança que encontrou para experimentar várias alternativas de engajamento profissional em atividades não exclusivas, veio de um respaldo financeiro acumulado durante sua carreira e consolidado com um pacote da saída da empresa onde trabalhava, que não foi planejada, mas apenas resultado de um perfil conservador que buscava segurança para qualquer imprevisto.

No mercado de trabalho atual, nem sempre os executivos deixam suas posições de destaque por opção própria e muitas vezes a busca por um novo papel profissional, independente e empreendedor, ocorre por uma necessidade advinda de não conseguirem se recolocar. Também não é tão comum que esses profissionais tenham reservas financeiras que lhes permitam explorar atividades e possibilidades, por um longo período, sem qualquer renda que permita cobrir os normalmente elevados custos de vida da família.

Apesar de existirem muitos serviços de *coaching* e recolocação profissional, assim como livros, que tratam de transição de carreira e de empreendedorismo, esses normalmente não consideram a situação específica de um executivo e não estão estruturados para apoiar o processo de reflexão, de autoconhecimento e de escolha de uma estratégia de transição de identidade profissional com modelos alternativos. O mais comum é se encontrarem executivos que pedem demissão por distintos motivos e que, depois, vão estudar suas opções e alternativas, ainda sem referências, como foi o caso do Autor.

Há uma necessidade latente de visão estratégica pessoal e de planejamento para que muitos executivos possam aproveitar sua experiência e conhecimento, criando valor no mercado e na sociedade, seja com a criação de *startups*, seja com outras ações empreendedoras, seja atuando de forma independente.

A pergunta que surge é:

Como um executivo pode realizar sua transição para empreendedor?

1.3 Objetivos

Este estudo busca oferecer uma proposta estruturada que aponte os principais fatores a serem considerados e desenvolvidos pelos executivos, tomando-se como base aspectos teóricos e experiências práticas. O que se busca é a base para a investigação dos elementos relevantes para se avaliar, decidir e executar uma transição de atividade profissional, consideradas as características comuns aos empreendedores e profissionais independentes que se distinguem do que se encontra em executivos; um modelo para a transição de identidade de carreira e técnicas de planejamento pessoal utilizadas como ferramentas de apoio e preparação a transição.

Objetivo geral

Apresentar uma proposta de processo de transição de executivo para empreendedor.

Objetivos específicos

- levantar na teoria, com um estudo bibliográfico, os principais fatores relevantes num processo de transição de um executivo a empreendedor, considerando-se os seguintes componentes:

- as características mais destacadas e diferenciadas em relação aos executivos, do perfil e do comportamento de empreendedores e profissionais independentes, ou seja, percepções sobre o empreendedorismo, para executivos;
 - um modelo de apoio à transição profissional, com base em identidades de carreira, aplicável para o perfil profissional de executivos;
 - elementos de planejamento pessoal (estratégico), úteis para um processo de transição de atividade profissional;
- Pesquisar qualitativamente com executivos, que já fizeram pelo menos uma transição para o empreendedorismo, os fatores relevantes e sua ordem, apontados para comporem uma proposta de processo de transição específica.

1.4 Organização da Dissertação – Estrutura

O estudo foi desenvolvido tendo como base a estrutura demonstrada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura do Estudo da Transição de Executivo a Empreendedor

Estrutura do Projeto: Transição de Executivo Empreendedor

Fonte: O Autor

A estrutura deste estudo parte do relato da experiência própria do Autor, da transição de uma posição executiva para atividades empreendedoras, comentando as demandas de informação e estrutura para o processo, assim como as influências de experiências práticas relatadas por terceiros, passando inclusive pela indicação de teorias.

O problema e a questão de pesquisa apontam o foco deste projeto, para a definição de uma proposta de processo de transição para executivos que busquem uma opção profissional empreendedora, a qual define o objetivo geral, enquanto os detalhes do passo a passo da pesquisa, em etapas, são explicitados nos objetivos específicos.

As pesquisas bibliográficas sobre os três temas principais destacados do relato (percepções sobre o empreendedorismo, em especial as diferenças de perfil e comportamento do empreendedor, modelo de transição de identidade de carreiras e planejamento pessoal) buscam atender os objetivos específicos, pesquisando-se a teoria sobre esses pilares, identificados a partir da vivência do Autor e do levantamento inicial.

São tratados os dados das pesquisas bibliográficas mais citados e destacados, por meio de análise de resultados, buscando-se identificar e organizar os principais fatores que devem ser considerados no processo de transição de um executivo para uma carreira empreendedora. A seleção dos fatores mais importantes nas três dimensões identificadas foi a base de formatação de uma pesquisa qualitativa descritiva, executada com a adoção da técnica de entrevistas em profundidade semiestruturadas; abordaram-se executivos que fizeram a transição de carreira estudada e que, após uma análise do conteúdo ajudaram a definir os principais fatores críticos identificados e como organizá-los num processo de transição planejado e estruturado.

Finalmente é gerado o produto deste estudo, uma proposta de processo de transição para executivos que desejem empreender ou exercer funções profissionais independentes, com o tratamento do resultado da pesquisa qualitativa confrontada com os achados das teorias pesquisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de entender, à luz da teoria, o processo de decisão e planejamento de executivos migrando para atividades profissionais independentes, entre elas a do empreendedorismo, este estudo tem como tema as bases e os processos para gerar um plano de ação com foco em transição experimental.

Inicialmente é necessário definir e identificar o perfil da identidade de carreira do executivo, para a definição do recorte deste estudo, que considera as seguintes condições mínimas de seleção: serem profissionais em cargo de direção, respondendo para o principal gestor de uma empresa de médio ou grande porte, contando com mais de 100 funcionários, no Brasil.

Uma vez identificado o perfil do executivo, é necessário compreender e definir o empreendedor que atua por conta própria e que pode caracterizar a identidade de carreira final do executivo pesquisado, após o processo de transição, alvo deste projeto, considerando as percepções de diferenças que o perfil empreendedor tem sobre o do executivo e buscando compreender o que deve ser levado em consideração quando profissionais avaliarem ou decidirem pela transição em questão.

2.1 Perfil do Empreendedor

2.1.1 Definição de Empreendedor

Empreendedor é um vocábulo que foi utilizado no século XIII para definir navegadores e exploradores, os quais assumiam riscos pessoais consideráveis ao viajarem para o Oriente e comprarem mercadorias para seus financiadores. No século XVIII, em registros de Richard Chantillon, o empreendedor era aquele que comprava algo por um preço certo e vendia por um preço incerto – assumindo riscos no seu negócio (DORNELAS, 2001). Já Jean-Baptiste Say, no século XIX, definiu o empreendedor como o indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e consequente retorno, portanto alguém que era dono do seu negócio e buscava ganhos com a produtividade. Na metade do século XX, Joseph Schumpeter acrescentou ao conceito de Say que o empreendedor tanto pode ser alguém que abre a própria empresa como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas.

Não há um consenso sobre uma definição universal para o empreendedor nas teorias pesquisadas, como menciona Sampaio (2010) em sua pesquisa. O perfil do empreendedor pode ter uma abordagem mais ampla, que aponta para aqueles que criam o seu próprio negócio e tomam riscos inerentes a esse movimento, conforme o conceito adotado pela Pesquisa GEM (sigla em inglês para Global Entrepreneurship Monitor, ou Monitor Global de Empreendedorismo – considerado por especialistas um dos mais amplos estudos sobre empreendedorismo no mundo), ou uma definição mais específica, caracterizada pelo processo de inovação e geração de riquezas, definida originalmente por Schumpeter (1949) e depois detalhada e explorada por Fillion (1998).

O empreendedor clássico é aquele tipo de profissional que, de acordo com o GEM é o criador e proprietário de um negócio que gera empregos e riquezas para a sociedade (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2014).

O executivo em atuação no mercado não mantém, em sua maioria, uma ligação muito estreita com a academia e tende a ver o empreendedorismo com uma abordagem mais genérica, como a apresentada na pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor - versão 2014/2015), ou seja, classifica os profissionais, que possuem um negócio próprio, como empreendedores. Essa é, portanto, a definição escolhida e adotada nesta dissertação, por estar mais próxima da visão dos executivos que são alvo deste estudo.

2.1.2 Percepções sobre o Empreendedorismo - Perfil e Comportamento do Empreendedor

É fundamental estudar o perfil e comportamento do empreendedor, entendendo-se que nem todo executivo possui ou está disposto a adquirir as características e competências típicas percebidas como necessárias para êxito na carreira independente ou empreendedora.

Autores como Maslow (1970), Schein (1978) e Vroom (1982) fornecem indicadores, modelos ou conceitos para o entendimento das necessidades e motivações das pessoas, que podem ser aproveitados na avaliação do executivo que considera um processo de transição profissional. Existem pesquisas amplas feitas com foco específico no empreendedorismo, como o trabalho de McClelland (1987), sobre o perfil do empreendedor. Essa base genérica, com teorias aplicáveis a todos os perfis pessoais e também específica, com estudos focados no empreendedor, permite definir

alguns fatores críticos relacionados com o perfil e o comportamento empreendedor, que devem ser considerados num processo de transição de profissional rumo ao empreendedorismo.

A própria definição de empreendedor diz respeito mais ao olhar que a pessoa dirige aos desafios que encontra pela frente e à atitude que assume diante deles do que, propriamente, à profissão que ela escolhe ou ao tipo de atividade que desempenha (SAMPAIO, 2014).

Os empreendedores são pessoas que perseguem um benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades, montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto (DE MORI *et al.*, 1998).

Existem algumas categorias utilizadas para dividir e classificar os perfis de empreendedores que se pode encontrar no mercado; o modelo mais amplo e coerente com a abordagem definida neste projeto é o adotado pelo GEM, que também proveu a definição de empreendedor aqui adotada. O GEM classifica os empreendedores em:

- empreendedor por necessidade - pessoa que abriu sua empresa movida pela necessidade de subsistência a partir de uma situação de desemprego ou de falta de oportunidades no mercado;
- empreendedor por oportunidade - pessoa que identificou uma oportunidade de realização pessoal abrindo uma empresa;
- autoempreendedor - proprietário que conduz sozinho suas empresas. Não há empregados. Normalmente são profissionais liberais ou ex-assalariados que assumiram a função de consultores e prestadores de serviços terceirizados para grandes empresas.

Sampaio (2014) considera, ainda, atitude empreendedora “a predisposição para agir de forma inovadora e criativa no seu ambiente, gerando valor para si e para a comunidade.”

Existem estudos que buscam entender características da personalidade aplicadas ao ambiente profissional e que apontam prevalências em determinadas carreiras, que nos interessam quando distinguem do empreendedor o executivo. Um dos mais destacados, identificado em pesquisas de conteúdo acadêmico, feitos em ferramentas como *Web of Science* e Google Acadêmico, é o estudo de Schein (1996),

que aponta uma tipologia para identificar tipos de poder ou autoridade, conforme segue:

- autoridade ilegítima, predominantemente coerciva;
- autoridade racional-legal, predominantemente utilitária, emprego de recompensas financeiras;
- autoridade predominantemente normativa, emprego de associatividade, *status*, recompensas de valor intrínseco, autoridade baseada no carisma ou no conhecimento especializado;
- estruturas mistas.

Essa tipologia pode ser útil para o entendimento de como um executivo exerce sua função profissional e que tipo de autoridade pode levar ao mundo empreendedor ou perceber-se nesse.

Outra característica, considerada para entender a dinâmica do empreendedor, é a das necessidades, ponto inicial do ciclo de motivação, conforme aponta Limongi-França (2014, p. 23): “As pessoas têm necessidades que, quando se manifestam, geram tensões que são direcionadas para um estímulo ou ação que atenda à necessidade latente”.

Maslow (1970) definiu uma hierarquia para essas necessidades, que ficou reconhecida pelo formato de pirâmide. Da base para o topo, aqui está a classificação delas: básicas, segurança, associação, reconhecimento e autorrealização. Percebe-se que os executivos estão mais voltados para a necessidade de reconhecimento, enquanto os empreendedores à autorrealização.

Para McClelland (1961,1976,2008), a motivação é passível de mudanças, pois manifesta-se em momentos específicos para cada pessoa. As três necessidades básicas apontadas por ele são: realização, poder e associação. Essas foram apontadas como importantes diferenciais do perfil do empreendedor quando comparado aos gestores ou administradores empregados no setor privado ou público, conforme demonstrado na meta-análise desenvolvida por Stewart e Roth (2007). Esses autores destacam que empreendedores apresentam, mais constantemente, a necessidade de realização *versus* os gestores empregados, onde é mais comum a necessidade de poder.

Como aqui se afirmou, as necessidades afetam a motivação, e Vroom trouxe o conceito de expectância, valência e instrumentalidade, que reúne o desejo de recompensa (valência) e a probabilidade de esforço bem-sucedido (expectância) com a estimativa de recebimento da recompensa (instrumentalidade). A crença cria uma atitude favorável para um esforço referente ao trabalho, que resultará em conclusão da tarefa. Portanto, quanto mais motivada, maior a atenção e esforço dedicados pela pessoa em direção à realização da tarefa. É considerado fundamental para o empreendedor ser bem-sucedido, motivação que precisa ser percebida e bem avaliada por um executivo em transição.

Conforme já reportado, os estudos sobre empreendedorismo e perfil do empreendedor são recentes e ainda poucos os comparativos com executivos, mas o tema tem chamado muito a atenção de instituições referentes ao impacto econômico e ao desenvolvimento do setor em vários países, incluindo o Brasil. Em 2014, foi publicado o livro #VQD – VAI QUE DÁ!, pela Endeavor, com dez histórias de empreendedores que transformaram sonhos grandes em negócios de alto impacto. Sua produção foi organizada por Joaquim Castanheira, na editora Portfolio Penguin que, além do perfil e lições das 10 empresas, traz aprendizados de centenas de outros empreendedores apoiados por uma das principais instituições de incentivo ao empreendedorismo no Brasil, a Endeavor. Esse material traz dez características mapeadas nos empreendedores de sucesso que servem de referência para este levantamento bibliográfico.

Outra literatura contemporânea que sustenta a seleção das percepções e dos diferenciais do perfil empreendedor é o livro **Atitude Empreendedora** – descubra com Alice seu País das Maravilhas, de Mara Sampaio, também publicado em 2014 pela Editora Senac. Este livro traz aprendizados de muitos anos de pesquisa da autora, incluindo mestrado e doutorado na área de empreendedorismo, e anos de experiência atuando com o Sebrae, maior instituição de fomento e apoio à pequena e média empresa do Brasil, além de ser responsável pelo conhecido programa PRONATEC.

A motivação do empreendedor deve ser compreendida, em especial no caso dos que estão em transição de carreira, para a geração de um número maior de casos de sucesso e de condições adequadas ao ecossistema para se evitarem frustrações e má utilização do capital humano. Para tanto, a comparação das teorias tradicionais de motivação já citadas, com o tema atual do empreendedorismo, torna-se fundamental, uma vez que pode haver uma lacuna na atualização do entendimento dos aspectos que

influenciam os profissionais a tomarem a iniciativa de montarem um negócio próprio, tomando risco e comprometendo recursos (RIBAS, 2011).

Também foram aproveitados neste levantamento, não apenas artigos acadêmicos e livros contemporâneos, mas também depoimentos de especialistas no tema, reconhecidos no mercado profissional brasileiro, capturados em entrevistas dadas à imprensa ou em aulas e palestras, que serão apresentados mais adiante.

2.2 Modelo para Transição – Identidade de Carreira

Este projeto considera a transição de um executivo para a função de empreendedor. A transição praticada pelo Autor, que influencia este modelo, de usar a prática para buscar conceitos e teorias relacionados, foi muito impactada pela leitura do livro **Identidade de Carreiras**, de Herminia Ibarra (2003), que durante anos pesquisou o tema de transição profissional, enquanto atuava na Harvard Business School, nos Estados Unidos. Antes do livro, existem outros artigos e pesquisas publicados sobre o tema, pela mesma autora, que fornecem instrumentos e ferramentas os quais podem ser utilizados por executivos no processo de transição.

A transição de executivo a empreendedor demanda enorme capacidade de adaptação ao novo papel e, para isso, a teoria considerada para o desenvolvimento de uma proposta de processo de transição (Ibarra, 1999) considera três pilares básicos:

- observação de modelos ou exemplos para a identificação de identidades possíveis (*benchmark*);
- experimentação de identidades provisórias;
- avaliação de experimentos em comparação a padrões próprios e retorno (*feedback*) externo.

Figura 2: Identidade Profissional: Sumário do Processo de Transição e Práticas que Promovem Mudanças Bem-Sucedidas

Fonte: Adaptado de Ibarra (2003).

Apesar de não recomendar receitas prontas para a transição, Ibarra (2003) aponta nove estratégias não convencionais, como a autora se refere às orientações, para os profissionais se reinventarem em suas carreiras e estas podem ser utilizadas como referência na transição de executivos para carreiras independentes e empreendedoras. Seguem as recomendações:

- Estratégia não convencional 1 - procure agir em busca de uma nova forma de pensar e ser. Não há como descobrir a si mesmo por introspecção;
- Estratégia não convencional 2 - pare de tentar encontrar sua única identidade verdadeira. Fique atento a quais das muitas identidades possíveis você quer testar e aprender sobre elas;

- Estratégia não convencional 3 - permita-se um período de transição no qual possa oscilar entre manter ou abandonar sua identidade. É melhor viver a contradição do que chegar a uma resolução prematura;
- Estratégia não convencional 4 - resista à tentação de começar tomando uma grande decisão que mudará tudo de uma vez só. Use a estratégia de pequenas vitórias, na qual os ganhos incrementais levam a mudanças mais profundas nas premissas básicas que definem sua vida e seu trabalho. Aceite o caminho tortuoso;
- Estratégia não convencional 5 - identifique projetos que possam ajudá-lo a experimentar uma nova linha ou estilo de trabalho. Tente atividades extracurriculares ou paralelas para obter uma experiência séria sem necessidade de compromisso;
- Estratégia não convencional 6 - não se preocupe somente com o trabalho em si. Encontre pessoas que sejam o que você quer ser e que possam apoiar sua transição. Mas não espere encontrá-las nos velhos círculos sociais;
- Estratégia não convencional 7 - não espere um momento cataclísmico em que a verdade se revela. Use as ocorrências do dia a dia para encontrar o sentido das mudanças que você está vivendo. Pratique contar e recontar sua história. Com o tempo ela se tornará mais clara;
- Estratégia não convencional 8 - dê um passo atrás. Mas não por muito tempo;
- Estratégia não convencional 9 - a mudança acontece em repentes e recomeços. Há momentos em que você está aberto a grandes mudanças e outros em que não está. Aproveite as oportunidades.

Quando se assume um novo papel profissional, as pessoas precisam não somente adquirir novas habilidades mas também se adaptar às normas sociais e regras que governam como devem portar-se (VAN MAANEN; SCHEIN, 1977). No caso do executivo, há uma grande mudança nessas questões quando em transição para uma nova identidade profissional referente ao empreendedorismo e uma carreira independente.

Segundo Schein (1978), a identidade profissional é definida como uma relativamente estável e durável constelação de atributos, crenças, valores, motivações e experiências em termos do que define as pessoas numa função profissional.

Ibarra (1999) argumenta que as pessoas se adaptam a novas funções profissionais por meio da experimentação com imagens que servem como ensaios de identidades profissionais possíveis, mas não totalmente desenvolvidas. Esses ensaios que compõem um comportamento adaptativo, típico da transição de funções, podem ser estruturados por meio de três passos, no processo e ser utilizados pelos executivos:

- Observação de modelos e referenciais para a função ou nova identidade. São eleitos e observados profissionais que representam uma referência dos comportamentos demandados e relevantes para a nova identidade (no caso deste estudo, uma função empreendedora e independente). São modelos para o executivo em transição utilizar para desenvolver as competências e os estilos demonstrados com êxito;
- Experimentação com imagens (identidades) provisórias. Esta etapa considera estratégias de imitação dos modelos selecionados, que podem considerar apenas técnicas, estilos e abordagens selecionados ou a postura completa da referência escolhida e
- Avaliação das identidades provisórias, quando se faz uma auto-avaliação e também se busca retorno externo sobre o desempenho e compatibilidade dos perfis adotados por um período de tempo, para a definição da identidade própria idealizada na nova função.

Uma das ferramentas úteis para a transição e aplicável ao executivo é a técnica da narrativa (Ibarra, 2010). O exercício de contar várias vezes a própria história contribui para a compreensão do ponto de partida do processo, assim como para refletir sobre e refinar o posicionamento dos fatos e momentos relevantes que compõem a transição. Permite, também, destacar as características assimiladas por meio de processos de autoconhecimento. O retorno (*feedback*) fornecido por pessoas que ouvem as narrativas permite aprimorar a própria história e a construção de uma nova identidade com maior firmeza. É construído um repertório de realizações e situações durante a narrativa da história profissional, que pode ser utilizado de acordo com as situações para localizar a nova e a antiga identidades em diferentes contextos, que podem variar de acordo com os interlocutores.

A técnica da narrativa pode ajudar o executivo na compreensão dos gatilhos da sua ação de transição, na reflexão das suas motivações e necessidades que ele busca com maior independência profissional no empreendedorismo, a revisão do seu propósito e de seus objetivos, e as percepções e expectativas relativas ao papel de empreendedor, assim como os riscos e responsabilidades a serem assumidos.

Também existem outros modelos a serem considerados, como as Âncoras de Carreira, apresentadas por Schein (2006), e outros estudos realizados com recortes diferentes como referência, a exemplo de Neves, Trevisan e Petrokas (2011), em “A Transição de Carreira de Executivos Seniores para Carreira Empreendedora”, que aborda profissionais em fase de aposentadoria. O tema também foi tratado por Dutra (2010) no artigo sobre gerenciamento de carreira. Na transição de carreira na modernidade há o conceito de carreira proteana que pode definir a postura a ser adotada pelo executivo para conduzir sua transição, conforme publicação de Hall, (1996).

A transição profissional de um executivo para uma posição empreendedora encaixa-se no conceito de carreira proteana, a qual representa uma nova configuração de carreira derivada de mudanças e evoluções no mercado de trabalho e na dinâmica de relacionamento entre empregados e empregadores (NEVES *et al.*, 2013). A revisão teórica e a análise bibliométrica apresentada por Neves, Trevisan e João (2013) demonstra a evolução de estudos e pesquisas sobre carreira proteana que também influenciaram Ibarra nas suas pesquisas sobre transição de identidade de carreira, cujo tema teve como principal autor Douglas T. Hall, o idealizador dessa abordagem.

Quadro 1: Características do Novo Contrato Proteano de Carreira

Características
A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização.
A carreira é uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade (a idade da carreira é o que conta e não a idade cronológica).
O desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none"> • obtido por meio do aprendizado contínuo; • autodirecionado; • relacional e • encontrado em desafios de trabalho.
O desenvolvimento não é (necessariamente): <ul style="list-style-type: none"> • treinamento formal; • retreinamento e • mobilidade para cima.
Os ingredientes para o sucesso vêm mudando de <ul style="list-style-type: none"> • <i>know-how</i> para <i>learning-how</i>; • segurança no emprego para empregabilidade; • carreiras organizacionais para carreiras proteanas; • ser humano do trabalho para ser humano integral.
A organização provê: <ul style="list-style-type: none"> • tarefas desafiadoras; • desenvolvimento de relações; • informações e outros recursos de desenvolvimento.
O objetivo da carreira é o sucesso psicológico.

Fonte: NEVES *et al.*, 2013.

2.3 Planejamento Pessoal

O terceiro pilar do processo de transição de executivo para empreendedor considera o estudo do planejamento pessoal, dando ênfase ao PEP (Planejamento Estratégico Pessoal) como ferramenta de apoio ao processo de transição da função profissional, e que pode ser utilizado na organização e preparação do executivo, ou seja, para que este tenha identificado os principais fatores críticos do ponto de vista de planejamento pessoal.

O planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional que permite a identificação de fatores competitivos de mercado e a análise do potencial interno da empresa para criar um caminho (estratégia) para que planos de ação (planos estratégicos), monitorados regularmente, resultem em vantagem competitiva e gerem um modelo de decisão integrado, possibilitando o direcionamento da organização, num determinado período (CALVOSA, 2011).

Outra abordagem para o planejamento pessoal emergiu durante as aulas de Inovação e Novos Negócios, do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA – USP, no primeiro semestre de 2016. Houve a proposta para se organizar o planejamento pessoal com base nos conceitos de ativos intangíveis qualificados como capitais e discutidos na literatura como modelos para análise de desempenho empresarial, mais especificamente aqui organizados como capital intelectual e capital social que foram somados ao capital financeiro numa ideia de gestão de capitais a ser detalhada como abordagem alternativa.

2.3.1 Planejamento Estratégico Pessoal

O tema de planejamento estratégico é muito comum para os executivos que atuam em empresas de médio e grande portes. É adotado pela maioria das organizações como uma técnica administrava que procura ordenar as ideias das pessoas, para poderem criar uma visão do caminho que devem seguir (estratégia), segundo Almeida (2010). Depois de ordenar as ideias são ordenadas as ações, que são a implantação do planejamento estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhem na direção pretendida. Esse conceito, com algumas adaptações, também pode ser aproveitado para o planejamento pessoal de profissionais em atuação no mercado.

“Em relação aos profissionais, encontramos diversos exemplos de pessoas que são verdadeiras escravas do trabalho, chegando a sacrificar a família e até a saúde (procurando ser mais eficiente do que é possível). Muitas vezes essas pessoas não têm nem o sucesso profissional, por não aproveitarem as oportunidades e não se prevenirem quanto às ameaças, nem cumprem seu papel junto à família. Para ser um profissional eficaz, tem-se que atender aos objetivos da vida em sua totalidade e não apenas aos da parte financeira.” (ALMEIDA, 2000, pág. 6).

A utilização do ferramental do planejamento estratégico pretende viabilizar a construção do futuro em vez de adivinhá-lo, evitando surpresas, racionalizando o processo de tomada de decisões e garantindo o sucesso em determinado ambiente (SAMPAIO; PERIN, 2002).

O planejamento estratégico pessoal coloca-se como uma ferramenta poderosa de apoio ao processo de transição profissional, porque permite refletir e gerar questionamentos amplos sobre o modo de vida do executivo e o que se pode obter numa função empreendedora e independente.

O planejamento pessoal serve como um motivador para uma pessoa persistir em busca da ideia de futuro desejada, a partir de princípios ou valores, fatores de sucesso e fracasso e das competências que podem gerar uma vantagem competitiva. Essa abordagem é importante a qualquer empreendedor que se lance ao mercado, mesmo com toda a experiência de uma carreira executiva.

O PEP, em síntese, é um tipo de planejamento sistemático orientado ao indivíduo, por meio de instrumentos predefinidos de análise pessoal, autoconhecimento e de tomada de decisão. O planejamento estratégico pessoal busca orientar as pessoas a terem um propósito de vida, um direcionamento estratégico (CALVOSA, 2011).

A pesquisa de Estrada, Moreto-Neto, Augustin (2011) traz um amplo levantamento bibliográfico sobre o tema e apresenta um modelo que considera diversas áreas de atuação de desempenho humano, divididas em:

- planejamento individual;
- planejamento profissional;
- planejamento familiar;
- planejamento de negócios pessoais e
- planejamento da participação política, social e religioso-espiritual.

Figura 3: Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal

Fonte: Estrada *et al.* (2011)

Esse modelo baseou-se numa pesquisa que analisou as principais referências sobre planejamento estratégico pessoal, como os modelos de:

- Covey (2002) - estruturado em três partes e sete hábitos (1. ser proativo; 2. começar com o objetivo em mente; 3. primeiro o mais importante; 4. pensar em ganha-ganha; 5. procurar primeiro compreender e depois ser compreendido; 6. criar sinergia e 7. afinar o instrumento);
- Souza (2003; 2004) - foca na metodologia da situação desejada, partindo do sonho para o plano de ações realista;
- Seiwert (2004) - traz o modelo de equilíbrio de tempo, destacando as categorias do corpo, do desempenho no trabalho, os contatos e o sentido;
- Cygler (2005) - sugere uma fórmula de sucesso e felicidade sem estresse, gerenciando-se o tempo, a energia, as tarefas, o indivíduo e seus relacionamentos e as conquistas nas várias dimensões da vida;

- Koshy (2005) – é um processo de reflexão que considera a personalidade, as atitudes, os valores, os papéis e as habilidades; pode levar a pessoa a identificar quem ela é, aonde deseja ir e qual jornada seguir.

O resultado proposto, detalhado na Figura 4, oferece muitos pontos a serem considerados e aproveitados para o processo de transição em direção ao empreendedorismo.

Figura 4: Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal

Fonte: Estrada *et al.* (2011)

2.3.2 Valores Pessoais e Autoconhecimento

Começa-se este tópico com uma pergunta: Qual a base ou o ponto de partida para o planejamento pessoal?

O planejamento estratégico adotado nas empresas inicia-se com a discussão da missão e da visão das empresas (FISCHMANN; DE ALMEIDA, 1991). A missão é a razão de ser da entidade e serve não só para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Pode-se acrescentar os valores da organização para nortear toda a estratégia (ALMEIDA, 2010).

No campo do indivíduo, é necessária a definição de uma missão que extrapole a dimensão profissional, o que normalmente está relacionado com a vocação, e dá-se maior ênfase à base dos valores pessoais. O conceito de vocação engloba o gosto e a facilidade de executar determinada atividade (ALMEIDA, 2010).

Os valores consistem em metas ou critérios organizados pelos indivíduos pelo grau de importância que, independentemente da situação, servem como princípios norteadores de sua vida. Permitem, quando identificados, prever e antecipar o comportamento das pessoas. O uso dos valores pessoais no desenvolvimento do planejamento pessoal permite um trabalho de orientação individualizado, segundo a natureza motivacional e a hierarquia de valores do executivo. Planejar a vida do indivíduo em longo prazo, em harmonia com os seus valores pessoais, possibilitará um exercício de planejamento sustentável e mais assertivo (CALVOSA, 2011).

Deve-se lembrar que um PEP (Planejamento Estratégico Pessoal) serve para ajudar o indivíduo a visualizar como quer estar no futuro e quais as metas a serem atingidas para alcançar esse futuro desejado, permitindo o crescimento pessoal (AUGUSTIN, 2008), tomando como base o seu propósito de vida, o equivalente à missão das empresas.

Os valores pessoais são critérios organizados pelos indivíduos pelo grau de importância e, independentemente da situação, servem como princípios norteadores de decisões de vida (TAMAYO, 2005).

É fundamental ao executivo que considera uma transição profissional buscar o autoconhecimento como instrumento para a definição dos valores pessoais e primeiros elementos do PEP. O autoconhecimento possibilitará ao indivíduo um exercício de introspecção quando poderá descobrir os princípios que o regem, como será o seu futuro comportamento em tomadas de decisão, ao compreender que os valores pessoais são preditores do comportamento humano. Ao desvendar a sua guia

de comportamento, o indivíduo poderá entender quais são as suas principais metas de planejamento. Caso esteja num estado de equilíbrio, poderá planejar sua carreira, sua vida e suas decisões de longo prazo, que serão mais assertivas e decididas com base em suas prioridades axiológicas (CALVOSA, 2011).

O resultado do processo de PEP, ao se levarem em conta os valores pessoais, será um tipo de planejamento que permitirá orientar pessoas a terem um propósito de vida e um direcionamento estratégico em harmonia com a sua natureza axiológica. Os indivíduos terão maior estabilidade e suas ações e comportamentos serão frutos da materialização de suas crenças (CALVOSA, 2011).

2.3.3 A Gestão de Capitais

A visão do planejamento estratégico pessoal pode ser percebida pelo executivo em transição como uma opção interessante por aproveitar conhecimentos e experiências de muitos profissionais com o perfil estudado, que aplicaram algumas dessas técnicas nas funções de gestão assumidas no mundo corporativo. Pode, porém, trazer uma perspectiva de complexidade em função de muitas variáveis e dimensões para serem consideradas no planejamento completo. Então, nos estudos de Inovação e Novos Negócios do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA- USP, surgiu a ideia de se considerarem outras abordagens que vêm sendo utilizadas nas empresas, principalmente na busca de modelos de inovação, para a geração de novos produtos, modelos de negócios, processos e tecnologias, que podem ser aproveitadas na transição para uma nova carreira profissional, ainda mais na área de empreendedorismo a que, conforme Fillion (1999), a questão da inovação e geração de riquezas se aplica.

Durante os estudos de inovação, o tema de mensuração de desempenho apontou como se desenvolveu a gestão do capital intelectual em contraponto com uma visão de capital financeiro, e a aplicação de ferramentas como *Balanced Score Card* descrevendo outra dimensão para gerenciamento e implantação do plano estratégico das empresas (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Uma vez reconhecido e estudado o tema de capitais, incluindo o capital financeiro essencial para as questões de planejamento, tanto para negócios quanto para as pessoas, e o capital intelectual, como elemento-chave na economia da era da informação e do conhecimento (DRUCKER, 1970), surgiu em várias discussões da

aula de Empreendedorismo Inovador (na FEA), durante o segundo semestre de 2015, a importância do capital social, conforme Baron (2000), ou seja, dos relacionamentos e da influência no mercado como aspectos fundamentais para o êxito no empreendedorismo. Curiosamente, são esses três elementos da nova gestão, focada em inovação e empreendedorismo que podem ser trazidos como referências para o planejamento pessoal do executivo, com uma ênfase maior no lado profissional e, assim, gerar uma proposta de modelo simplificada, que pode ser alternativa ou complementar a todas as dimensões apontadas no planejamento estratégico pessoal, conforme apresentado por Estrada *et al.* (2011).

A especificação das necessidades da empresa ou, neste caso, do executivo deve incluir, considerando a teoria sobre gestão de recursos de maneira competitiva, não somente estimativas dos tipos de recursos necessários mas também quantidade, qualidade, prazo e sequência de colocação em disponibilidade. Entender a defasagem entre o que o empreendedor tem e o que a empresa precisa adquirir para começar inicia-se com uma cuidadosa relação de recursos humanos e contatos (BRUSH; GREENE; HART, 2002), os quais estão considerados na ideia de gestão dos três capitais, proposta para a transição do executivo ao empreendedorismo. Assim, um empreendedor que não tenha recursos sólidos deve construir uma base de recursos, por meio da identificação, especificação, combinação e transformação de recursos individuais em novos empreendimentos (BRUSH; GREENE; HART, 2002). Essa gestão de recursos aplicada à transição do executivo para uma função empreendedora pode ser simplificada e abordada com a proposta de gestão de capitais (intelectual, financeiro e social), cujos conceitos e referências são detalhados a seguir.

2.3.3.1 Gestão do Capital Intelectual

O capital intelectual é apontado como o conhecimento e a experiência acumulados pelo executivo durante sua carreira, derivando do conceito que o conhecimento acumulado numa companhia, por meio da participação das pessoas traz um valor que pode ser contabilizado nos registros da empresa e integrar o balanço por meio de técnicas de valoração, conforme apontado na discussão sobre mitos e verdades relacionadas ao capital intelectual, por Antunes e Martins (2002).

O conceito de capital intelectual aplicado às empresas refere-se a um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas (ANTUNES; MARTINS, 2002), que podem ser divididos em quatro categorias, segundo Brooking (1996, p.12-13):

- Ativos de mercado - são o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados com o mercado, tais como: marca, clientes, lealdade, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias etc.;
- Ativos humanos - compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações, por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- Ativos de propriedade intelectual - incluem os ativos que necessitam de propriedade legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.;
- Ativos de infraestrutura - compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

No conceito de Edvinsson e Malone (1998), destaca-se a divisão dos fatores em capital humano e capital estrutural. A definição desses autores, muito utilizada, explica que o capital intelectual é um capital não financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil da empresa:

- Capital humano - composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovações e habilidades dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
- Capital estrutural - formado pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados.

A abordagem a ser explorada mais adiante sugere que o executivo, em transição para uma posição empreendedora e independente, deve entender seus ativos de conhecimento e experiências, como capital humano (EDVINSSON; MALONE, 1998) e ainda, ao montar seu negócio próprio, pode trazer ativos intelectuais, de mercado e de infraestrutura (BROOKING, 1996), como sua reputação, seus valores, talvez patentes e projetos que podem ser gerenciados, expandidos, valiosos na aplicação ao empreendimento. Esses componentes do capital intelectual do executivo e do empreendedor podem ser, inclusive, alvo de avaliação e mensuração para se dimensionarem suas chances de sucesso na transição e na própria definição do segmento e da função a serem escolhidos como alternativas à posição executiva.

Os empreendedores bem-sucedidos utilizam seu capital intelectual para criarem valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para a melhoria de vida das pessoas (DORNELAS, 2008).

2.3.3.2 Gestão do Capital Financeiro

O capital financeiro é o mais óbvio dos que se apresentam como fundamentais no processo de transição de executivos para o empreendedorismo, pois os recursos financeiros são necessários para a abertura e o crescimento de qualquer negócio, responsáveis por viabilizar a aquisição dos demais recursos necessários.

O capital financeiro pode criar reservas para choques aleatórios e permitir a busca de estratégias que demandem capital intensivo e que são muitas vezes mais nem protegidas de imitação e concorrência, algo fundamental nas áreas de inovação e empreendedorismo (COOPER; GIMENO-GASCON; WOO, 1994).

Um negócio para ser bem-sucedido demanda, em geral, alguns ingredientes, entre os quais capital suficiente para se tocar o empreendimento. Existe o risco e a possibilidade de se perder o capital financeiro próprio e até o dinheiro de outras pessoas que também colaboraram com o ingresso de numerário. O risco de perdas e prejuízos não deve ser descartado e, por isso, o executivo e o empreendedor sempre devem ter um plano B, no bolso.

Algumas questões relativas ao capital financeiro, executivo para investir numa posição empreendedora ou independente são:

- Qual o volume de capital que se pretende investir no negócio?
- Em quanto tempo?
- Qual é o retorno que se pensa ou se necessita obter?
- Quanto tempo se pode ficar sem um salário mensal, cobrindo as necessidades pessoais?

Segundo a pesquisa de Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994), sobre sucesso e crescimento de novos empreendimentos, o nível de capitalização contribui tanto para a sobrevivência quanto para o crescimento do negócio, o que pode ser aplicado para o executivo em transição que precisa considerar suas reservas financeiras, para sobreviver não só durante o período de transição, mas também caso esta não ocorra conforme planejado.

O capital financeiro pode influenciar o desempenho do novo negócio e da transição, tanto direta quanto indiretamente. Os efeitos diretos incluem o poder de compra de tempo para se dedicar, a capacidade de assumir estratégias mais ambiciosas, ações de correção e mudança de curso e outras demandas financeiras que podem advir de um crescimento do empreendimento. Em termos indiretos, o acúmulo de capital financeiro pode gerar melhores treinamentos (capital intelectual) para o executivo e seu time no início da sua transição, assim como maiores capacidades de planejamento, incluindo o planejamento estratégico pessoal e outros apoios. Todas as questões referentes ao capital financeiro para o empreendimento e para o executivo em transição podem também gerar condições interessantes para se atrair investidores que desejem participar da nova empreitada (COOPER; GIMENO-GASCON; WOO, 1994).

Um alerta sobre a gestão do capital financeiro, para o executivo, é que este pode aproveitar sua experiência em determinado segmento ou indústria, pois o investimento necessário pode variar bastante de acordo com a vertical de atuação, conforme estudo de Chandler e Hanks (1998). Esse estudo também aponta a relação direta entre negócios que demandam capital intelectual ou humano, que podem depender menos do capital financeiro, assim com o oposto também foi comprovado. Dependendo da indústria e da demanda menor de capital humano, poderá ocorrer

maior necessidade de capital financeiro, como investimento inicial e também para a expansão, conforme a demanda.

2.3.3.3 Gestão do Capital Social

O capital social representa tudo o que engloba os relacionamentos e contatos do executivo e do empreendedor, que podem ter influência no acesso a oportunidades, negócios e mercados. Em resumo, é uma abordagem que permite avaliar a força da rede de social do indivíduo ou de uma empresa.

São pelo menos três as principais origens do conceito de capital social segundo Schuller, Barone e Field (2000). A primeira origem refere-se ao conteúdo de autores oriundos das ciências sociais, que cunharam e difundiram expressamente o vocábulo, com destaque para Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam. A segunda origem aborda os elemento-chave do capital social, como confiança, coesão social, redes, normas e instituições, em diversos contextos e disciplinas, em que o conceito tem sido usado implícita ou explicitamente. A terceira origem, mais extensa, inclui a produção sobre elementos precursores do conceito de capital social que remonta à sociologia clássica do século XIX, incluindo autores como Émile Durkheim e Max Weber.

Considerando-se a sua utilização para a avaliação de um processo de transição profissional, conforme estudado aqui, a escolha deu-se pela linha teórica que relaciona o capital social primariamente ao indivíduo, apesar de se reconhecer que existem linhas mais amplas, que envolvem relações públicas, cooperativas, e de esforço ou engajamento coletivo, conforme Albagli e Maciel (2002).

Capital social é definido por sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: são todos consistentes com alguns aspectos das estruturas sociais e facilitam certas ações dos atores – sejam pessoas ou empresas – no âmbito da estrutura. Como outras formas de capital, o Capital Social é produtivo, possibilitando o atingimento de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis. (COLEMAN, 1988).

Assim como o capital social pode ser considerado e dimensionado no âmbito do empreendedorismo e das empresas, sendo este parte do capital humano ou não (como o capital intelectual), destaca-se a ênfase recente na importância das atividades em sociedade, sobre esse item ser um elemento importante do planejamento estratégico pessoal e, portanto, aplicável como um terceiro elemento numa analogia

simplificada de abordagens empresariais que podem ser aplicadas ao processo de transição de um executivo, em especial para uma posição empreendedora ou independente, uma vez que essa transição se insere num contexto, ambiente e mercado.

O capital social, aqui discutido, deve ser entendido como um recurso para as pessoas, que é produzido com base nas dinâmicas e evoluções de relações interpessoais, que facilitam ações; assim, a construção do capital social depende da ação individual para a produção de um bem coletivo e é sustentado por dois pilares, a confiança e a reciprocidade (COLEMAN, 1988). Nessa perspectiva, aqueles que geram capital social beneficiam-se apenas de uma pequena parte do todo produzido (COLEMAN, 1988). O conceito de capital social apresenta-se como um componente primordial na produção de laços de reciprocidade dentro de grupos ou comunidades.

Um dos estudos mais abrangentes sobre capital social, sobre as pesquisas realizadas e suas diversas aplicações, que demonstra todo o potencial e as limitações desta abordagem e que inspira a validação do uso desse conceito no processo de transição de executivos para o empreendedorismo, é o *Social Capital: Prospects for a New Concept* de Paul S. Adler e Seok-Woo Kwon (2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Será apresentado neste capítulo, o tipo e modelo de pesquisas acadêmicas utilizados e descritos, assim como os procedimentos e etapas adotados para análise dos resultados, fundamentando e justificando a abordagem escolhida. A base seguida no desenvolvimento deste trabalho está no manual para formatação e edição de dissertações e teses da Comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CPG-FEA-USP, 2008), seguindo as diretrizes ABNT para confecção de teses e dissertações (SIBI/USP, 2009).

A investigação do problema apontado neste estudo, por meio de um procedimento racional e sistêmico, foi estruturada como uma pesquisa descritiva, a fim de se descreverem os fenômenos que proporcionam repostas ao problema, ou seja o pesquisador observa, registra, analisa e ordena dados. A pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar fatos relativos ao problema explícito (GIL, 2008).

A pesquisa é um procedimento formal, com método reflexivo, que demanda um tratamento científico para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS; MARCONI 2010); o estudo exploratório visa, entre outras funções, aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar e esclarecer conceitos.

Neste caso, em que se tem um trabalho que aborda um campo acadêmico relativamente novo e com poucas pesquisas, tão específicas, publicadas, justifica-se um estudo exploratório que possa oferecer uma proposta a ser aprofundada conforme interesse e que também contribua para o desenvolvimento de modelos teóricos.

A pesquisa descritiva desenvolvida aqui tem característica qualitativa. A pesquisa descritiva caracteriza-se por um processo que envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, podendo ser realizada com amostras pequenas, não representativas e com uma análise qualitativa de dados primários, para se classificar, explicar e interpretar fatos de uma situação-problema enfrentada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2012).

As abordagens qualitativas para a coleta de dados são usadas tipicamente no estado exploratório do processo de pesquisa, em que, por meio de entrevistas e observação de comportamento, pode-se coletar dados narrativos (HAIR *et al.*, 2005). A pesquisa qualitativa produz resultados que normalmente não podem ser encontrados por meio de quantificação, como no caso do estudo aqui desenvolvido, com um estilo indutivo, e busca de conhecimento no significado individual e na análise interpretativa da situação e do conteúdo.

Uma das tarefas do pesquisador é a elaboração de um modelo, para direcionar seus esforços apropriadamente. O modelo serve como um mapa para conduzir o projeto de pesquisa e faz parte do método (MALHOTRA, 2012).

A estrutura do modelo metodológico está na Figura 5 que serviu de base para a construção do resumo do Quadro 2.

Figura 5 – Revisão do Método

Revisão Método - Processo de transição de executivo para empreendedor

Fonte: O Autor.

Quadro 2: Resumo dos Procedimentos Metodológicos desta Pesquisa

OBJETIVOS	Proposta de processo de transição de executivo para empreendedor. <ul style="list-style-type: none"> • Levantar na teoria os principais elementos de um processo de transição da carreira executiva para o empreendedorismo. • Pesquisar qualitativamente com executivos, que já fizeram uma transição para empreendedor, os principais elementos do processo (pesquisados na bibliografia ou novos).
ABORDAGEM, METODOLOGIA e PROCEDIMENTOS	Qualitativa - Exploratória. <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica para as principais linhas teóricas e aproveitamento de referências fornecidas em sala de aula do Mestrado Profissional em Empreendedorismo. • Pesquisa qualitativa com entrevista em profundidade, semiestruturada, com executivos que fizeram a transição para o empreendedorismo.
AMOSTRA	Amostragem não probabilística. Amostra por conveniência e saturação. Quantidade de Entrevistados: dez.
ANÁLISE DE DADOS	Análise dos Resultados e Análise de Conteúdo.

Fonte: O Autor.

Resumindo, uma pesquisa qualitativa descritiva semiestruturada, com o método de entrevista em profundidade, foi realizada com executivos que já vivenciaram a transição estudada, a ser executada com os fatores relevantes destacados e tratados na pesquisa bibliográfica, para confirmar sua importância e se não há outros fatores relevantes ausentes do estudo. A pesquisa qualitativa descritiva foi feita com base no método de entrevista em profundidade, presencial e apenas com profissionais que atendessem ao perfil identificado para o executivo empreendedor. Em sequência, realizou-se uma análise do conteúdo, para apontar os principais elementos e sua ordem, que devem compor a proposta de processo para a transição de executivos a empreendedores, conforme o objetivo principal desta pesquisa.

3.1 Relato e Levantamento Teórico/Bibliográfico

O ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa sobre a transição de executivos para o empreendedorismo ou posições profissionais independentes, é o relato da experiência vivida por este Autor, seguindo a proposta adotada no Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE), da FEA-USP, apresentada no XXXIX EnANPAD 2015 (KRAKAUER *et al.*, 2015), onde a definição do tema da pesquisa surge a partir da experiência profissional do Autor, e aplica-se o rigor da pesquisa acadêmica já consolidada para o desenvolvimento do estudo.

A experiência do Autor com a transição profissional estudada permitiu identificar, de maneira empírica, três categorias fundamentais para o desenvolvimento de uma proposta de

processo de transição, e a respectiva identificação dos fatores apontados na teoria como importantes para um processo de êxito. Considerando-se o embasamento do referencial teórico (Capítulo 2) foi feito um levantamento bibliográfico, ou de fontes secundárias, conforme preconizado por Lakatos e Marconi (2010), em que se procurou relacionar os principais autores clássicos assim como livros, teses, dissertações, monografias, artigos acadêmicos e outras publicações incluindo as encontradas em sítios eletrônicos e na imprensa contemporânea, com maior representatividade sobre o objeto e as teorias estudadas.

O primeiro pilar vivenciado pelo Autor, no seu processo de transição, caracterizou-se pelo entendimento do que significa ser um empreendedor e como uma carreira independente é percebida por quem está na posição executiva. Há uma premissa de que muitos executivos, como o próprio Autor, não entendem as características de perfil e comportamento do empreendedor, as quais são diferentes das demandas e hábitos dos executivos com o perfil definido para este estudo. Portanto a primeira pesquisa bibliográfica buscou identificar, na literatura, em textos, artigos e em pesquisas já realizadas, as percepções que apontem quais são as principais diferenças de perfil entre o executivo e o empreendedor, considerando-se as definições selecionadas.

O segundo pilar do processo de transição a ser alvo de pesquisa bibliográfica é o da transição profissional em si, referindo-se às principais atividades que podem ser desenvolvidas entre a tomada de decisão de deixar a posição executiva e a efetiva adoção de uma posição empreendedora e independente, no mercado. Novamente o relato da experiência define o conceito de transição de identidade de carreiras, como o principal alvo central da pesquisa bibliográfica, uma vez que esta teoria influenciou a vivência do Autor e de uma maneira significativa a sua transição, tendo como base a experimentação de novas identidades antes da tomada de uma decisão definitiva. Na pesquisa bibliográfica buscou-se, em vários artigos e outros estudos relacionados com a teoria de transição de identidade de carreiras, quais elementos devem ser considerados conscientemente e podem ajudar os profissionais a executarem da melhor maneira possível as fases da sua transição.

Já o terceiro pilar pesquisado com base na experiência vivida pelo Autor, refere-se ao planejamento que pode ser adotado para a realização de transição para uma identidade profissional empreendedora. O executivo apresenta um perfil profissional acostumado à temática de planejamento, inclusive ao planejamento estratégico do negócio e faz sentido trazer essa experiência para que o executivo possa usar suas habilidades para planejar a sua própria transição para uma carreira independente, fazendo o seu planejamento pessoal ou planejamento estratégico pessoal.

As três pesquisas bibliográficas sobre os temas definidos deram-se com a utilização de ferramentas como o Google Acadêmico e *Web of Science*, com os principais termos, títulos dos pilares identificados e definidos, em português e inglês, de agosto de 2015 a agosto de 2016, enquanto o Autor cursava disciplinas no Mestrado Profissional e também aproveitava para questionar e explorar, com professores, colegas e contatos especialistas e estudiosos dos temas abordados, conceitos e definições além de referências teóricas relacionadas com os pilares definidos de conteúdo e identificados para atenderem os objetivos específicos.

As pesquisas bibliográficas foram submetidas a uma análise de resultados com foco na quantidade de menções (repetição de citação dos fatores em diversos estudos e conteúdos), na relevância apontada pelos autores e na afinidade com os pilares e o tema/problema principal abordado nesta dissertação. O resultado dessa análise gerou a identificação de fatores que deveriam ser questionados e validados como componentes fundamentais de um processo de transição, a ser recomendado, com profissionais que atendessem o perfil de executivo que já fez pelo menos uma transição para o empreendedorismo, conforme definições do Autor e da própria bibliografia. O processo metodológico adotado elencou a Matriz de Mazzon (1981), adaptada, para validação da busca na literatura (pesquisas bibliográficas) e na referência para a análise dos resultados. As entrevistas seguiram o modelo de entrevistas em profundidade semiestruturadas até a exaustão.

A Matriz de Amarração de Mazzon (1981) traz a possibilidade de demonstrar as conexões e vínculos entre o modelo de pesquisa, os objetivos definidos, as questões de pesquisa e o procedimento de análise dos dados (TELLES, 2001), o que permite maior consistência e coerência metodológicas na pesquisa em questão.

Quadro 3: Parte 1 da Matriz de Amarração Adaptada – Pesquisa Transição de Executivo a Empreendedor

Objetivos da Pesquisa	Métodos/Técnicas	Temas
Levantar na teoria os principais elementos de um processo de transição da carreira executiva para o empreendedorismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica para as principais linhas teóricas. E aproveitamento de referências fornecidas em sala de aula do Mestrado Profissional em Empreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças nas características do Perfil e Comportamento do Empreendedor <i>versus</i> Executivo. • Modelo experimental de apoio à transição de carreira, identidade de carreira, aplicável para executivos. • Elementos de Planejamento Pessoal (PEP), aplicáveis a um processo de transição profissional. • Identificação e consolidação dos fatores relativos aos três temas pesquisados para composição do processo de transição de identidade profissional que embasará as entrevistas.
Pesquisar qualitativamente com executivos, que já fizeram uma transição para empreendedor, os principais elementos do processo (pesquisados na bibliografia ou novos).	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa qualitativa descritiva, com entrevista em profundidade, semiestruturada, com executivos que fizeram a transição para o empreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a Relevância do Resultado da Consolidação da Pesquisa Bibliográfica. • Identificar com os Executivos novos elementos importantes não apontados na pesquisa bibliográfica. • Identificar os Elementos do Processo para Transição de Executivo a Empreendedor.

Fonte: O Autor, com base em Mazzon (1981) e adaptado.

Quadro 4: Parte 2 da Matriz de Amarração Adaptada – Pesquisa Transição de Executivo a Empreendedor

Questões da Pesquisa	Levantamento /Análise de Dados
<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais definições e percepções sobre empreendedores para o contexto de um executivo? • Quais as principais características de comportamento e/ou atitude do empreendedor? • Quais os principais motivos/gatilhos para a transição de um executivo para o empreendedorismo? • Quais são as principais técnicas/ferramentas utilizadas para a transição de identidade de carreira de um executivo? • Quais as principais características de um processo de transição de identidade de carreira de um executivo? • Quais são os principais Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal? • Quais elementos de Planejamento Estratégico Pessoal podem ser aplicados para executivos? • Como a gestão de capitais é considerada e aplicada na transição de executivos? • Quais itens são apontados como importantes para um Executivo fazer sua transição ao empreendedorismo? 	<p>Levantamento com base em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citações e Referências no Google Acadêmico • Citações e Referências no <i>Web of Science</i> • Indicações e Recomendações de Especialistas e Professores participantes do MPE - FEA - USP <p>Análise do Resultado do Levantamento Bibliográfico p/ identificação dos elementos mais relevantes, a serem consolidados para um roteiro para entrevistas sobre o processo de transição.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Os itens levantados e destacados foram relevantes nos processos de transição? • Existem outros itens a serem considerados e não levantados na pesquisa prévia? • Os fatores críticos apontados e não utilizados facilitariam o processo de transição? • Quais seriam as recomendações para uma proposta de um processo de transição (modelo)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Semiestruturada • Análise do Conteúdo <p>Consolidação dos Resultados numa Proposta de Processo</p>

Fonte: O Autor, com base em Mazzon (1981) e adaptado.

3.2 Entrevistas em Profundidade

Após a consolidação dos resultados do levantamento bibliográfico sobre os três pilares definidos, em que se apontam os principais elementos relevantes para um processo de transição de executivo a empreendedor, segundo a teoria, definiu-se verificá-los com profissionais que atendiam o perfil de executivo (atuaram no primeiro escalão, reportando-se para o presidente ou gerente geral da operação no país, numa empresa com mais de 100 funcionários, enquanto estavam entre 35 e 50 anos), e que tivessem realizado uma transição para uma função independente de vínculos empregatícios e com foco empreendedor conforme definição da GEM (2014).

O processo adotado foi o de entrevistas em profundidade, de forma semiestruturada, com a utilização do instrumento de pesquisa específico de roteiro de entrevista semiestruturado, o qual está disponível no Apêndice, que foi submetido a pré-testes.

As entrevistas semiestruturadas permitem o surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras sobre o tema da pesquisa (HAIR *et al.*, 2005). Entrevistas são uma fonte importante de informação para a pesquisa qualitativa descritiva, porque permite, de maneira ativa, que o entrevistado descreva os fatos e também dê sua opinião sobre os elementos investigados e sugestões sobre outros entrevistados e abordagens ou conteúdos diferentes, enriquecendo as descobertas e validando ideias e propostas (GIL, 2008).

O tipo de entrevista escolhido foi a entrevista em profundidade. Conforme Hair (2005), é uma abordagem de entrevista individual que permite um aprofundamento com o entrevistado nas respostas e suas causas e influências. Assim, é possível se revelarem fatores e novos elementos relativos ao tema investigado. Os entrevistados devem ser escolhidos devido a seu nível de envolvimento, experiência e conhecimento do objeto da pesquisa para viabilizar a validação dos fatores estudados e se descobrirem novos elementos que sejam importantes para a pesquisa (HAIR, 2005). As entrevistas em profundidade oferecem flexibilidade, no desenvolvimento das respostas dos entrevistados, por meio da interação com o entrevistador, sem estarem restritos a um grupo de perguntas, como ocorre no caso de questionários ou entrevistas estruturadas.

Segundo o método de entrevistas em profundidade (GIL, 2008), os entrevistados foram questionados para fornecerem informações de maneira direta sobre o comportamento e os fatos que se deseja explorar e dos quais se conhecer mais a respeito, ampliando o entendimento dos objetos investigados, cujo rico conteúdo passou na sequência por um processo de análise qualitativa dado o aspecto exploratório da pesquisa.

Os entrevistados desta pesquisa, selecionados a partir da rede de relacionamentos do Autor, por conveniência, desde que atendessem o perfil definido, compuseram uma amostra intencional não probabilística.

O processo de entrevistas iniciou-se com um convite pessoal com o qual se validou o perfil do contato selecionado. Onze profissionais, com o perfil definido, foram convidados por mensagem eletrônica, não de uma única vez, e apenas um não respondeu de modo que pudesse ser viabilizada a entrevista. Uma vez recebido o aceite do convite, foram propostas opções de agenda e locais para as reuniões de aproximadamente uma hora com cada entrevistado conforme sua conveniência. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, na cidade de São Paulo, de 13 de dezembro de 2016 a 12 de janeiro de 2017.

Na busca por diversidade, aplicou-se o modelo bola-de-neve em que se perguntava a cada entrevistado se conhecia alguém com o perfil definido e que poderia participar desta pesquisa. Acatou-se uma indicação para se viabilizar a inclusão de uma empreendedora, ex-executiva, levando a pesquisa a ficar com nove homens e uma mulher.

Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada (no Apêndice deste trabalho) como parte do método adotado, pois isso é considerado o instrumento adequado que garantiu um pré-teste realizado com dois entrevistados e a possibilidade de outros pesquisadores replicarem o processo e a obtenção de dados válidos e confiáveis com a amostra. Segundo o protocolo adotado, os pré-testes não geraram mudanças que impactassem as questões sobre o tema pesquisado e nenhum prejuízo ao levantamento, acrescentando informações relevantes sobre o tempo necessário na agenda do entrevistado e do entrevistador, características ideais do ambiente, e procedimentos como desligar telefones celulares, avisar pessoas para evitar ou programar interrupções essenciais e a qualidade de áudio do sistema de gravação utilizando-se o telefone celular do entrevistador, ou seja, do próprio Autor, que conduziu pessoalmente todas as entrevistas.

O roteiro foi estruturado com perguntas abertas e divididas em quatro grupos, considerando-se a matriz de amarração adaptada de Mazzon (1981) como base, conforme segue:

- questões relacionadas à identificação e validação do perfil do entrevistado, incluindo idade, empresa em que trabalhou, cargo, gênero, estado civil e uma descrição resumida de toda a carreira do ex-executivo;

- perguntas referentes ao primeiro pilar teórico sobre a visão e percepção do entrevistado sobre o empreendedorismo, antes e depois da transição, incluindo suas motivações, uma descrição sobre sua identidade profissional e o significado de ser empreendedor;
- o terceiro grupo de perguntas foi composto por elementos da teoria sobre transição de identidade de carreira, levantados na pesquisa bibliográfica, como: busca por apoio, uso de técnicas ou procedimentos, processo de tomada de decisões e identificação de momentos críticos ou relevantes;
- o planejamento estratégico pessoal (PEP) foi o tema do último grupo de perguntas do roteiro desenvolvido para as entrevistas, abordando-se os componentes principais dele, e checando o entendimento e a aplicabilidade da teoria idealizada da gestão de capitais.

As entrevistas foram registradas por meio de gravação por telefone celular, com a concordância dos entrevistados. Combinou-se com os entrevistados manter sua identidade em sigilo, por questões éticas, mantendo o anonimato. Foram supressos, portanto, quaisquer elementos que permitissem identificar ou inferir a origem das respostas e a própria identificação dos participantes da pesquisa. Todas as dez entrevistas foram transcritas e revisadas, de 13 de janeiro a 21 de fevereiro de 2017.

A quantidade de entrevistados não foi pré-definida e optou-se por buscar a saturação, demonstrada pela repetição de conteúdos, ausência de novos fatores relevantes para um processo de transição conforme se estudou nesta pesquisa e avaliados pelo Autor em comparação com a teoria levantada nas pesquisas bibliográficas. No total foram realizadas dez entrevistas.

Quadro 5: Resumo das Variáveis das Entrevistas

CONVITES:	Onze profissionais (ex-executivos que transitaram p/ o empreendedorismo).
ENTREVISTAS REALIZADAS	Dez profissionais (ex-executivos que transitaram p/ o empreendedorismo).
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista em profundidade semiestruturada.
REALIZAÇÃO PRÉ-TESTES	Dois entrevistados. Não geraram alterações significativas nos temas ou questões e sim aprendizados sobre o tempo e as condições adequadas para a boa realização das entrevistas.
INSTRUMENTOS	Roteiro semiestruturado e organizado por temas / áreas pesquisados (apêndice). Transcrição das entrevistas que tiveram o áudio gravado por celular.
DEFINIÇÃO AMOSTRA	Quantidade definida por saturação do tema (chegando a dez entrevistados). Escolhidos por afinidade / contato com o Autor respeitando-se o perfil pesquisado. Utilizada a técnica de bola-de-neve (solicitação de indicações), especialmente pela busca de diversidade de gênero, resultando em uma entrevistada não originalmente considerada pelo autor.
DATAS DAS ENTREVISTAS	Período entre 13.12.16 a 12.01.17.

Fonte: O Autor.

3.3 Análise do Conteúdo

A análise dos dados coletados nas dez entrevistas em profundidade foi executada de acordo com os métodos de análise de conteúdo, considerando-se as categorias e códigos que permitissem responder à questão de pesquisa. Foi adotado um conjunto de técnicas e instrumentos metodológicos que permitem analisar as comunicações utilizando-se procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, inclusive em discursos diversificados, que caracterizam a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Esse método permitiu analisar as mensagens implícitas e explícitas nas respostas dadas pelos entrevistados e, assim, criam-se condições para que se explore o conteúdo da linguagem oral, em busca da validação de hipóteses.

O pesquisador utiliza a análise do conteúdo para interpretar e compreender o conteúdo das entrevistas à luz da teoria e do objetivo do estudo, desenvolvendo uma análise técnica a partir dessa leitura interpretativa dos dados. A análise de conteúdo permite o tratamento e interpretação tanto de dados quantitativos, quanto qualitativos. Busca-se encontrar inferências confiáveis de dados e informações sobre determinados contextos a partir de discursos orais ou escritos (BARDIN, 1977).

Os dados para a análise qualitativa, como opção da análise de conteúdo, foram coletados em pouco mais de 667 minutos de entrevistas, transcritos e analisados com o auxílio do *software* Atlas.ti®.

O procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa (TESCH, 2013). Considerando-se as três opções de grade para a criação das categorias: aberta, fechada ou mista (LAVILLE; DIONNE, 1999), adotou-se a opção mista, permitindo a definição preliminar da grade e dos códigos de acordo com o resultado da análise dos resultados do levantamento bibliográfico sobre os três pilares definidos para esta pesquisa: percepção sobre o empreendedorismo e as diferenças de perfil e comportamento do empreendedor, transição de identidade de carreira e planejamento pessoal.

A opção de grade mista deu-se por permitir a inclusão de nova grade e códigos durante a análise e, assim, a descoberta de componentes relevantes para o processo de transição de executivo a empreendedor, não identificados nem destacados no processo do levantamento bibliográfico.

As etapas adotadas para a análise do conteúdo das entrevistas respeitaram a sequência de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interação, definidas por Bardin (1977). Assim, foram realizadas a análise das respostas das entrevistas, classificação dos conteúdos em categorias/códigos e análise do conteúdo classificado.

Com a utilização do *software* Atlas.ti®, foram analisadas as entrevistas com a classificação de citações selecionadas pelo Autor, nos textos das transcrições, em códigos de origem dedutiva e indutiva, os quais foram organizados em conjuntos ou famílias conforme a relação com os pilares teóricos identificados antes da pesquisa bibliográfica, sem que se notasse o surgimento de alguma nova família, porque o roteiro das entrevistas semiestruturadas baseou-se na mesma estrutura teórica.

No total foram criados 110 códigos nos quatro grupos predefinidos (incluindo a identificação) e relacionados com os resultados da pesquisa bibliográfica. Desse total de códigos, dois referem-se à identificação do executivo (com ou sem família na época da transição), 58 definiram-se após as entrevistas com base em questões abertas e nas respectivas respostas dos entrevistados, enquanto os demais 50 códigos foram gerados previamente com os pontos destacados no resultado do levantamento bibliográfico. Algumas respostas a questões abertas não geraram códigos específicos, mas foram agrupadas num único código para permitir a análise e o aproveitamento das citações, conforme este exemplo: a definição de empreendedor antes da transição ou a definição da identidade executiva. As categorias foram testadas quanto a serem exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes,

gerando os quadros a seguir, a partir do resultado, onde os campos em cinza representam os códigos gerados com as respostas dos entrevistados, e não definidos previamente.

Quadro 6: Códigos Predefinidos da Categoria Percepção sobre o Empreendedorismo

Nome Código	Descrição
PE-Definição Empreendedor antes da Transição	Como o executivo percebia o mundo empreendedor e o definia antes da transição e de viver na própria pele esse papel.
PE-Definição Empreendedor após Transição	Após a transição, é desenvolvida uma visão clara sobre o empreendedor e, em especial, sobre a transição de executivo para empreendedor.
PE-Definição Identidade Executiva	Como o executivo se definia quando estava na corporação.
PE-Executivo com família - filhos	Ter família não apenas faz com que o executivo tenha mais preocupações e riscos/responsabilidades na transição para empreendedor mas também pode trazer mais apoio ou pressão. Normalmente ter filhos traz uma pressão/demanda financeira que pesa na decisão do executivo.
PE-Executivo sem Família	O Executivo sem família (dependentes, principalmente filhos) sente-se mais livre para arriscar e empreender.
PE-Motivação Empreendedor Realização	O empreendedor tem a motivação de realizar, construir e fazer crescer um negócio próprio que impacte o mercado e pessoas.
PE-Motivação Executivo Poder	Uma das motivações dos executivos é poder, refletida como mais responsabilidade e influência.
PE-Percepção de Inovação	A necessidade de o empreendedor frequentemente estar atento e reinventar seu negócio, seus produtos e sua abordagem ao mercado.
PE-Percepção de Multitarefas	Após a transição, consolida-se a visão de que o empreendedor precisa ser multitarefa e realizar várias funções, inclusive básicas, muito diferente do perfil executivo.
PE-Percepção de Risco Maior	O executivo percebe a situação do empreendedor ser de muito mais risco, comparada ao do mundo corporativo.
PE-Percepção do Executivo Amparado	As boas empresas oferecem mais estrutura, são paternalistas e cuidam dos funcionários, ainda mais em se tratando de executivos. Também possuem muita estrutura de apoio com profissionais especializados para o negócio (jurídico, administrativo, recursos humanos,...)
PE-Percepção do Executivo Improdutivo	O Executivo está envolvido numa grande estrutura e muitas vezes a demanda, as agendas e a própria dinâmica fazem-no sentir-se improdutivo <i>versus</i> sua capacidade/possibilidade.
PE-Percepção do Executivo Sobrenome Forte	Há o risco de muitos executivos se confundirem com o sobrenome da empresa e de os benefícios e contatos estarem atrelados a ele, quando na verdade estão atrelados à posição executiva e sentem-se perdidos quando deixam a empresa. Isso demanda um desapego na transição.
PE-Visão de Oportunidade para Empreender	A visão da oportunidade/alternativa de empreender quando há uma ruptura na carreira executiva. Pode-se manter a dúvida em comparação a uma recolocação.
PE-Visão Empreendedora	O empreendedor cria uma visão do negócio, do futuro e de como operar. Pode ser um sonho que se conecta à sua Missão.

Fonte: O Autor

Quadro 7: Códigos Emergentes das Entrevistas da Categoria Percepção sobre o Empreendedorismo

Nome Código	Descrição
PE-Empreendedor Investidor	Alguém que está investindo recursos financeiros como forma de empreender.
PE-Empreendedor Não Executivo	O empreendedor que iniciou sua carreira assim não tem perfil para mais tarde se tornar executivo de uma empresa grande.
PE-Empreender onde Conhece	Os empreendedores que dominam um negócio, um segmento podem visualizar oportunidades e decidir explorar sua fortaleza com mais possibilidades de sucesso.
PE-Empreender onde Gosta	Empreender numa área de que a pessoa goste pode fazer muita diferença. Fazer o que se ama/de que se gosta é o mantra de muitos empreendedores.
PE-Executivo Empreendedor Antes	Executivo já tinha perfil empreendedor antes da transição, buscando projetos novos e atividades com característica empreendedora nas empresas em que trabalhava. Hoje muitos são definidos como intraempreendedores.
PE-Executivo Não Empreendedor	Nem todo executivo tem o perfil para ser empreendedor. Seguir o modismo ou o desespero pode ser prejudicial.
PE-Executivo Oferta de Ganhos em Curto Prazo	O executivo pode receber propostas que são muito atraentes para permanecer na corporação e ter ganhos que dificilmente serão superados no empreendedorismo em curto prazo. Ou pode receber propostas para retornar à carreira executiva.
PE-Executivo sem PEP	Executivo que não planeja seu lado pessoal não tem perfil para empreender.
PE-Experiência Empreendedora Prévia	Perfil do Empreendedor. Descrição de experiências empreendedoras prévias à posição executiva e à transição final para empreendedor (estudada).
PE-Experiência Executiva	O Executivo traz experiência em planejamento, organização e processos o que pode ser muito útil no mundo empreendedor.
PE-Motivação Empreendedor Aprendiz	Aprender coisas novas o tempo todo e aplicar esse conhecimento motiva muitos a irem para o empreendedorismo.
PE-Motivação Empreendedor Autonomia e Liberdade	Uma motivação do empreendedor (ex-executivo) é a de ter liberdade sobre o seu destino e tomar as decisões sem obrigação de prestar contas a terceiros. Ter autonomia para definir seus próprios controles e ritmo de execução conforme a necessidade.
PE-Motivação Empreendedor para Ajudar as Pessoas	A motivação do empreendedor é diferente da do executivo, incluindo ajudar os outros, agregar valor, <i>give back</i> .
PE-Motivação Empreendedor Financeiro	Visão de que, por meio de uma empresa de sucesso, é possível conseguir/conquistar resultados financeiros superiores a qualquer posição executiva. Os recursos financeiros conquistados permitem o crescimento, conforto e segurança ao executivo
PE-Motivação Empreendedor Inovação	Uma grande motivação dos empreendedores é a de criar coisas novas, soluções e reinventar produtos, processos e até empresas/modelos de negócios. Desafiar o <i>status quo</i> .

PE-Motivação Empreendedor Reconhecimento	O empreendedorismo pode dar uma grande exposição e consequente chance de reconhecimento para os profissionais, em situações públicas. Isso atrai e motiva alguns profissionais para o empreendedorismo, tanto ou mais que o resultado financeiro, o poder ou a realização.
PE-Motivação Executivo Financeira	Uma forte motivação do executivo consiste em acumular recursos financeiros.
PE-Percepção Cliente Patrão	Muitos empreendem pensando em deixar de ter chefe. Tendo consciência ou não, ao empreender percebem que o cliente é o novo chefe e deve ser seu foco.
PE-Percepção Completar Contratando	É importante completar as demandas da empresa, contratando profissionais que ajudem a definir áreas como jurídico, RH, processos etc.
PE-Percepção de Complexo	O mundo do empreendedorismo é complexo, com muitas nuances, desafios, aprendizados, demandas etc. para fazer bem feito.
PE-Percepção de Comprometimento Negócio	O cliente, os sócios, os investidores, todos os <i>stakeholders</i> demandam um comprometimento total com o negócio e isso precisa ser demonstrado.
PE-Percepção de Comunidade Ajuda	Trabalhar em comunidade é uma característica valiosa dos empreendedores, em especial os mais novos. Eles buscam apoio e apoiam os demais na condução de negócios, muitas vezes complementares.
PE-Percepção de Conforto/Acomodação	Com muitos investimentos, os empreendedores podem-se acomodar, sem a pressão de retorno em curto prazo porque há abundância de recursos dos fundos/anjos. Do mesmo modo, executivos podem-se acomodar com uma situação aparentemente estável.
PE-Percepção de Coragem	O empreendedor precisa de coragem para iniciar seu negócio e seguir adiante tomando decisões difíceis que podem custar o negócio e até impactar a vida pessoal/familiar.
PE-Percepção de Crescer e Delegar	Quando a empresa deixa de ser uma <i>startup</i> e cresce, surgem novos desafios quando o empreendedor já não dá conta de tudo sozinho e precisa delegar e formar uma equipe boa para ajudá-lo com os incentivos adequados, muitas vezes relativos aos resultados. No crescimento, também pode ocorrer que os membros iniciais não estejam prontos e isso pode demandar substituições difíceis.
PE-Percepção de Energia para Empreender	É importante ter energia para empreender. Ela pode até vir do propósito, mas há uma percepção que, com mais idade, essa energia fica reduzida e complica empreender quando se está mais velho e não tem “pique”.
PE-Percepção de Ética e Administração	É importante para qualquer negócio ter um entendimento de ética e uma boa administração para ser bem-sucedido, evitando situações de risco administrativo, fiscal, legal, trabalhista e, com relação ao mercado, clientes e fornecedores.
PE-Percepção de Falha que Agrega	Em muitos ambientes empreendedores, falhar é a forma de aprender e criar condições para ser bem-sucedido, portanto as falhas são bem-vistas.
PE-Percepção de Flexibilidade e Aprendizado	O empreendedor deve ser flexível, no seu processo de tomada de decisões e aprendizado. O ideal também é ser rápido. Ele precisa aprender funções novas, principalmente na área administrativa, jurídica, de RH...
PE-Percepção de Fonte Renda e Patrimônio	Empreender pode ser uma forma de gerar renda, fazer crescer o patrimônio e ter recursos para viver com conforto e segurança, muitas vezes melhor que ser executivo.
PE-Percepção de Importância <i>Bootstrap</i> - Execução	A capacidade de rodar o negócio, executar o plano e obter resultados iniciais sustentáveis, sem investimentos externos, só com recursos próprios dos empreendedores e do negócio. "Inicialização do Sistema".

PE-Percepção de Importância da Cultura Empresarial	O Executivo traz a experiência e a percepção da cultura empresarial para o empreendimento.
PE-Percepção de Independência do Negócio x Vida Pessoal	O empreendedor deve separar a vida pessoal da profissional, incluindo o lado financeiro do negócio/empreendimento.
PE-Percepção de Marketing Importante	O marketing tem um papel fundamental para o empreendedor: entender seus clientes, os valores e se posicionar no mercado.
PE-Percepção de Motivação de Todos	O empreendedor precisa motivar a si mesmo e aos que o rodeiam, com frequência, principalmente os colaboradores da empresa.
PE-Percepção de Protagonismo e Liderança	O empreendedor tem a necessidade de assumir o protagonismo e liderar sua empresa/negócio. Também deve dar o exemplo.
PE-Percepção de Resiliência e Perseverança	O empreendedor precisa ter resiliência, suportar pressão, altos e baixos e criar “casca”, além de saber seus limites. Também há a perseverança como característica similar.
PE-Percepção de Responsabilidade Maior	O Empreendedor passa a sentir a responsabilidade sobre as famílias envolvidas no seu negócio, principalmente a dos funcionários.
PE-Percepção de Tempo Diferente	A percepção é que as coisas podem acontecer mais rapidamente no empreendedorismo e normalmente há um erro no plano de curto prazo. O executivo tende a pensar no ritmo intenso em que vivia na corporação.
PE-Percepção Difícil Empreender no Brasil	O Brasil tem uma série de barreiras legais, fiscais e culturais que tornam a vida do empreender mais complicada e com muitas dificuldades.
PE-Percepção Executivo Perde Empregabilidade	Conforme o executivo vai envelhecendo, precisa pensar em outras oportunidades profissionais porque o natural é perder sua empregabilidade após os 50. Empreender passa a ser uma opção de segunda carreira. Também ocorre a perda de empregabilidade quando o executivo ficar muito tempo fora do mercado e desejar retornar.
PE-Percepção Início Inseguro e Solitário	O empreendedor, no início de seu trabalho, pode sentir insegurança e dificuldade de discutir a estratégia de negócio com outras pessoas, o que lhe gera o sentimento de estar sozinho. Em alguns casos, é uma opção em função de extremo foco e confiança.
PE-Percepção Momento Brasil para Empreender	Vive-se um momento de crise em que a necessidade leva muita gente a empreender. Também há uma transformação nas relações e estruturas de trabalho que apontam que o futuro é empreender.
PE-Percepção Tempo e Qualidade de Vida	O executivo tem a percepção de que, como empreendedor, vai ter maior controle sobre sua agenda/tempo. Na prática, descobre que esse controle não ocorre e pode ser até o inverso, ou seja, ele é muito mais demandado e não consegue se desligar do negócio, trabalhando muito mais.
PE-Timing Certo	O empreendedor, em especial o que trabalha com tecnologia, precisa ter o <i>timing</i> certo de desenvolvimento e entrega da solução ao mercado. Deve estar sincronizado com a evolução da tecnologia, com a queda de custos e com a adoção e momento do próprio mercado.
PE-Visão de Oportunidade Tecnológica	A disrupção trazida pela tecnologia traz a oportunidade de empreender e até ser pioneiro ao tratar de um problema com uma nova abordagem (no mercado) de tecnologia.

Fonte: O Autor.

Quadro 8: Códigos Predefinidos da Categoria Planejamento Estratégico Pessoal

Nome Código	Descrição
PEP-Atividades de Planejamento	São desenvolvidas atividades em diferentes áreas para o planejamento da transição. Algumas dessas atividades estão diretamente relacionadas com elementos do PEP.
PEP-Atividades Pessoais e Saúde	Cuidar da saúde e ter atividades como esportes ou trabalhos manuais, como artesanato, ou cozinhar são atividades que ajudam a reflexão, autoconhecimento e constituem-se num dos pilares do PEP.
PEP-Definição de Objetivos e Metas	Importante a definição de objetivos e metas tanto de curto quanto de longo prazos, para a conquista de pequenas vitórias e definição dos principais passos direcionadores.
PEP-Gestão Capital Financeiro	Clara necessidade de investimento e resultado financeiro no empreendimento que pressiona o empreendedor; portanto precisa ser bem planejada.
PEP-Gestão Capital Intelectual	Momento em que o executivo/profissional reconhece a necessidade/importância de investir em capacitação para empreender (novas competências, habilidades, repertório...) - Capital Intelectual. Não só para si, mas também para o negócio, com gestão do conhecimento dos funcionários e até de fornecedores.
PEP-Gestão Capital Social	Reconhecimento da necessidade de gerenciamento ativo da rede de contatos.
PEP-Ideia Intuitiva Incompleta PEP	Não conhece a fundo o conceito de PEP; apenas possui uma ideia por causa do nome.
PEP-Não há SWOT Pessoal Formal	Não há uma análise estruturada e documentada de pontos fortes e fracos, e de ameaças e oportunidades do ponto de vista pessoa/empreendedor. Às vezes não é percebida a necessidade e basta ter um processo mental constante.
PEP-Não houve nenhum Elemento de PEP	Não houve um planejamento pessoal formal para empreender.
PEP-Propósito/Missão Pessoal	A base do PEP é ter uma missão ou um propósito pessoal definidos.
PEP-Valores Pessoais Definidos	Um elemento para a tomada de decisões que orienta o PEP é a definição clara de valores pessoais. Muitos não possuem uma lista bem definida, mas apenas algumas ideias ou posturas como resposta para valores.

Fonte: O Autor

Quadro 9: Códigos Emergentes das Entrevistas da Categoria Planejamento Estratégico Pessoal

Nome Código	Descrição
PEP-Gestão da Reputação	É importante tanto para o executivo quanto para o empreendedor construir sua reputação, sua marca que será valiosa na gestão do Capital Social.
PEP-Gestão do Tempo	A boa gestão do tempo é importante para a produtividade tanto do executivo quanto do empreendedor. Ser dono da própria agenda e saber as suas prioridades é fundamental para o sucesso e ajuda a não se estressar à toa. O profissional torna-se mais responsivo e ágil com técnicas simples de gerenciamento de agenda, incluindo reuniões e <i>e-mails</i> .
PEP-Incerteza Afeta Base	A incerteza, principalmente a financeira, faz com que não seja possível e motivador planejar os aspectos pessoais, pois coisas pequenas causam mudanças e, por isso, a percepção de que a incerteza, com o futuro, em curto prazo, desestimula o PEP e não fornece base, pois as variáveis podem mudar radicalmente em pouco tempo.
PEP-Plano Sucessório do Empreendedor	O empreendedor com mais idade também pensa na fase após o empreendimento, como uma espécie de aposentadoria e como será a continuidade da empresa com menor ou nenhuma participação dele.

Fonte: O Autor.

Quadro 10: Códigos Predefinidos da Categoria Transição de Identidade de Carreira

Nome Código	Descrição
TI-Apoio Familiar	A família pode-se apresentar com apoio fundamental na transição para novos desafios e isso faz muita diferença para o empreendedor que não está sozinho.
TI-Autoconhecimento	Descoberta de habilidades, competências e pontos fortes para fazer a transição e empreender com base nisso.
TI- <i>Benchmark</i> e Inspiração	O executivo usou <i>benchmarks</i> ou se inspirou em alguém para aprender lições que poderiam ser úteis no seu empreendimento e na transição.
TI-Buscou Apoio Empreendedor	Buscou e contou com apoio com foco para empreender, formal em associações ou informal com amigos e rede de contatos e até na academia.
TI-Buscou Apoio Pessoal	Buscou apoio pessoal durante a transição, de profissionais como psicólogo, <i>coach</i> , mentoria...
TI-Considerar Alternativas	Num processo de transição vale levantar alternativas/opções para serem estudadas/exploradas.

TI-Desapegar da Identidade Anterior	É importante para a transição que, com o tempo, desapegue-se da identidade anterior, em especial dos itens de conforto, <i>status</i> e segurança para que se possa adotar a nova identidade.
TI-Experimentação	Importância de buscar a experimentação nas transições, inclusive para empreender. Sair da zona de conforto e buscar novas experiências e aprendizados.
TI-Gatilho Esgotamento com Modelo Corporativo	O esgotamento com o modelo corporativo, em que há muita política e às vezes improdutividade. Em empresas multinacionais, a estrutura matricial desgasta bastante devido a reuniões, cobranças e linhas de reportes diversas, muitas vezes percebidas como improdutivas e até com rotinas que atrapalham os profissionais.
TI-Gatilho Oportunidade de Realização e Resultados	A identificação de oportunidades para se realizar com a construção de um negócio próprio que traga resultados financeiros importantes.
TI-Gatilho Prazer e Saúde x Dinheiro e Benefícios	Um gatilho para a transição é a perda de prazer, ou de satisfação no trabalho executivo e foco exclusivo no lado financeiro e de benefícios.
TI-Gatilho_Demissão	O processo de transição ocorre a partir da demissão do executivo.
TI-Já Tinha Narrado Antes	Teve experiências de narrar sua história de transição de executivo para empreendedor, em palestras, livros ou outros fóruns.
TI-Momento <i>Insigth</i> Mudança	Na transição, curta ou contínua, existem momentos que marcam aprendizados e geram <i>insights</i> e crescimento ou mudanças de percepção ou entendimento. Reconhecer esses momentos ajuda a transição e a evolução.
TI-Mudança de Perfil na Transição	O perfil e as principais características como empreendedor são diferentes dos da época em que era executivo.
TI-Não Buscou Apoio Pessoal	O executivo não buscou psicólogo, <i>coaching</i> nem qualquer outro tipo de apoio pessoal para a transição.
TI-Não Definiu Ponto Final	Não tem definido/claro um ponto final, pois se vê em constante evolução, reinvenção...
TI-Não Narrou Processo Antes	Não se aproveitou da técnica da narrativa que pode ajudar a transição, resolvendo questões com a história própria que dão base para os passos futuros.
TI-Não Reconhece <i>Insight</i> Específico	Não reconhece um momento específico que pode ser caracterizado com gerador de um <i>insight</i> decisivo, mas que o processo de aprendizado é contínuo e linear.
TI-Não Teve <i>Benchmark</i>	Uma técnica de apoio à transição é ter <i>benchmarks</i> e referências para visualizar o resultado desejado e possível para a transição por meio de exemplos reais.
TI-Novo Ambiente e Rede de Contatos	Na transição, pode-se e muitas vezes deve-se buscar novos ambientes e criar novas redes de contato relativos à nova identidade a ser experimentada.

TI-Ponto - Modelo Final	É definido um modelo final para a transição de identidade, como se fosse o ponto final, aonde se deseja chegar.
TI-Processo de Tomada de Decisões	A evolução do processo de tomada de decisões antes, durante e depois da transição.
TI-Sem Apoio Empreendedor	Durante a transição não buscou apoio de organizações de suporte a empreendedores (formalmente)
TI-Tempo de Transição	Tempo considerando a exploração, o planejamento e a execução da transição de executivo para empreendedor.
TI-Transição Não Conclusa	Percepção de que o processo de transição para empreendedor não está concluso e pode ser contínuo (sem fim). Uma jornada contínua.

Fonte: O Autor.

Quadro 11: Códigos Emergentes das Entrevistas da Categoria Transição de Identidade de Carreira

Nome Código	Descrição
TI-Definição de Fronteiras	Importante definir as fronteiras do que se quer e do que não se deseja para as experiências e para o empreendimento, limitando e ajustando os movimentos definidos no planejamento.
TI-Excesso Atrapalha	Excesso de informação pode atrapalhar a execução da transição e mais confundir do que ajudar. Também a busca pela perfeição se torna inibidora do avanço. Finalmente, tentar evitar todos os riscos fará com que não haja justificativa, possibilidade de fazer a transição.
TI-Gatilho Aprender Coisas Novas	Neste caso, o gatilho acontece quando se para de aprender e fica estabelecida uma rotina de mais do mesmo, fazendo com que se busquem outras opções em que se possa continuar aprendendo coisa novas.
TI-Gatilho Recusa Função fora do Brasil	Ao recusar uma promoção ou transferência para outro país, o executivo pode estar encerrando suas possibilidades na empresa e passar a ser visto como alguém com outras prioridades.
TI-Gatilho Reflexão de Vida	Em alguns momentos da carreira, os executivos são provocados e fazem uma reflexão sobre seu propósito de vida, seus objetivos e isso pode disparar a transição.
TI-Gatilho Trauma Pessoal	Devido a um trauma pessoal, como um acidente, uma separação, a transição pode ser disparada, incluindo ou não um processo de reflexão. E pode ser em direção ao empreendedorismo ou o contrário, afastando o profissional do risco empreendedor.
TI-Importância Apoio Psicológico	O apoio psicológico para a transição do executivo é muito importante.
TI-Transição Reversa	Transição de empreendedor para executivo que aconteceu antes de voltar a ser empreendedor. Opção de segurança e modelo estável para a geração de renda e ocupação de tempo.

Fonte: O Autor.

Nota-se grande quantidade de códigos novos, gerados a partir das respostas dos entrevistados a perguntas abertas, destacando-se o caráter exploratório e qualitativo da pesquisa, em especial no grupo de percepções sobre o perfil dos empreendedores e diferenças em relação ao perfil e comportamento dos executivos, até por se explorar a questão das motivações e os pontos de vista dos pesquisados.

As unidades de análise para a interpretação dos resultados foram definidas para viabilizar tanto o emparelhamento ou associação ao referencial teórico, neste caso resultado do levantamento bibliográfico realizado, quanto a construção interativa de explicações a partir da relação entre as categorias (LAVILLE; DIONNE, 1999), em especial nos casos apontados espontaneamente pelos entrevistados na recomendação dos elementos para uma boa transição de executivo a empreendedor. Foram definidas as seguintes unidades de medição, buscando-se os padrões discurso/texto: correlações entre as categorias/códigos com mais de quatro ocorrências; contagem de palavras relevantes para o tema pesquisado, com 60 ou mais aparições; contagem total de citações associadas a um código/categoria e contagem das entrevistas com a presença dos códigos/categorias; além da análise da relevância e similaridade feita pelo pesquisador de acordo com seu relato e experiência, e interpretação da teoria selecionada para este projeto.

A análise do conteúdo permite a inferência baseada na presença dos índices, temas e expressões, não apenas na frequência ou aparição de palavras soltas (BARDIN, 1977).

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das pesquisas e procedimentos metodológicos aplicados para a consecução dos objetivos descritos nesta dissertação. Inicialmente serão apresentados os resultados e análises sobre o levantamento bibliográfico, a partir dos objetivos e temas definidos pelo Autor com base na sua experiência e no relato; posteriormente, utilizados para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa, realizada com entrevistas em profundidade, a fim de - por meio da análise do conteúdo - determinar os fatores relevantes e a sua ordem na elaboração de uma proposta de processo de transição de executivos para uma função empreendedora e/ou independente.

4.1 Pesquisa bibliográfica

O levantamento bibliográfico foi realizado em ferramentas como o *Web of Science* e Google Acadêmico, durante um ano, entre agosto de 2015 e agosto de 2016, além do aproveitamento de depoimentos de especialistas e conteúdos de aulas do Mestrado Profissional e de algumas matérias publicadas na imprensa em geral, sempre sobre os três temas definidos como pilares teóricos para sustentar o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa descritiva com profissionais que experimentaram a transição estudada.

4.1.1 Percepção sobre o Empreendedorismo - Diferenças de perfil e comportamento do Empreendedor e do Executivo

O alvo desta pesquisa bibliográfica, realizada inicialmente com a utilização de ferramentas como *Web of Science* e Google Acadêmico, foi buscar, na teoria, artigos e pesquisas acadêmicos que apontassem as características do perfil do empreendedor que são diferentes em ênfase ou quantidade quando comparadas ao perfil de um gestor ou administrador definido como executivo neste estudo. Esta pesquisa por documentos acadêmicos deu-se em conjunto com a discussão de artigos pré-selecionados para disciplinas do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, cursadas pelo Autor em 2015 e 2016, resultando em vários itens relevantes, que seguem.

O artigo que melhor apresentou um conjunto de informações pertinentes e conferidas para esta pesquisa foi “A Meta-Analysis of Achievement Motivation. Differences between Entrepreneurs and Managers”, de Wayne H. Stewart Jr e Philip L.

Roth, publicado no *Journal of Small Business Management* em 2007, cujo resumo do conteúdo deste artigo, aplicável, segue.

Muitas pesquisas e estudos realizados trazem resultados conflitantes sobre o papel da personalidade para explicar o comportamento dos empreendedores. Na meta-análise sobre as pesquisas e estudos mais relevantes disponíveis buscou-se identificar a existência de diferenças na motivação por realização (eleita como elemento da personalidade para este estudo) entre empreendedores e gestores. Os resultados indicam que empreendedores possuem maior motivação para realizar do que os gestores. Investigou-se, ainda, a relação entre: os objetivos do empreendimento (crescimento/impacto *versus* sobrevivência), os países (Estados Unidos e outros), a técnica para aferição da motivação que pode ser projetiva ou objetiva e a diferença entre empreendedores fundadores, ou que compraram ou herdaram seus negócios.

Esses autores reforçam a importância de se estudar o tema em artigos anteriores, além das citações ao trabalho de Collins, Hanges e Locke (2004), que também abordaram o aspecto da motivação, mas, apesar de todo o conteúdo estudado, restavam perguntas sobre qual o papel da motivação por realização nos empreendedores (donos do próprio negócio) e a apresentação de uma comparação mais específica com gerentes (empregados). O objetivo deles foi:

- ampliar o trabalho do Collins, Hanges e Locke (2004), estendendo as definições e análises sobre empreendedores e a diferença *versus* gestores;
- explorar a diferença de resultados do ponto de vista de fundador *versus* herdeiro/comprador do negócio para empreendedores e
- considerar uma visão de diferentes países a respeito.

A meta-análise é uma técnica estatística especialmente desenvolvida para integrar os resultados de dois ou mais estudos independentes, sobre uma mesma questão de pesquisa, combinando, numa medida-resumo, os resultados de tais estudos (LOVATTO, 2007).

Stewart *et al.* (1999) para definir empreendedor afirmam ser dono de um negócio próprio e diferenciam negócio próprio de “herdeiros/compradores” *versus* “fundadores”.

Os resultados e principais conclusões extraídas do artigo consolidador, relevantes para serem destacados e considerados para a pesquisa qualitativa descritiva sobre transição de executivo a empreendedor, são: os empreendedores têm motivação moderadamente maior por realização que os gestores, conforme:

- sustentam as teorias de motivação;
- altos níveis de motivação por realização são consistentes com as exigências do papel empreendedor;
- o contexto de trabalho do empreendedor exige desafio, autonomia e flexibilidade para a realização;
- empreendedores são menos limitados por sistemas e estruturas organizacionais. O papel é menos especializado, padronizado e formalizado.

A criação de um empreendimento parece apresentar o tipo de desafio, tarefa e falta de rotina que atrai indivíduos motivados por realização.

“É importante ressaltar que a motivação para a realização entre os empresários e os gestores se torna muito mais pronunciada quando o empreendedor tem metas de crescimento ou quando o empresário é o fundador do empreendimento.” (STEWART; ROTH, 2007).

O próximo documento a ser destacado nesta investigação é o livro de Mara Sampaio, “Atitude Empreendedora – descubra com Alice seu País das Maravilhas” (2014). Dele pode-se destacar as seguintes citações e conclusões da autora sobre o perfil do empreendedor e que podem ser observadas na avaliação de diferenciais para o perfil executivo:

- Atitude empreendedora é a predisposição para agir de forma inovadora e criativa no seu ambiente, gerando valor para si e para a comunidade;
- Empreendedorismo refere-se a pessoas com propensão e habilidade para criar, renovar, modificar e conduzir projetos inovadores;
- A definição de empreendedor diz respeito ao olhar que a pessoa dirige aos desafios que encontra pela frente e à atitude que assume diante deles do que, propriamente, à profissão que ela escolhe ou ao tipo de atividade que desempenha;
- Competência empreendedora é um conjunto de conhecimentos (informações), habilidades (técnicas) e atitudes (valores) que uma pessoa utiliza com o objetivo intencional de promover uma ação inovadora e de ser capaz de agregar valor (riqueza) para si e para a comunidade a sua volta.

Louis Jacques Filion (1999) chama a atenção para a imaginação, capacidade visionária do empreendedor, ao defini-lo como alguém que realiza e desenvolve visões.

Outros autores, procuram nomear outras características desse novo executivo. Abaixo, algumas referências.

- Os empreendedores são pessoas que perseguem um benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto (De Mori *et al.*, 1998);
- O empreendedor clássico é aquele tipo de profissional que, de acordo com o GEM (sigla em inglês para *Global Entrepreneurship Monitor*, ou Monitor Global de Empreendedorismo), é o criador e proprietário de um negócio que gera empregos e riquezas para a sociedade (GEM, 2014);
- O empreendedor é alguém que tem a necessidade de agir e buscar mudanças em sua vida, que estabelece metas e busca concretizá-las, que sempre se coloca em situações de desafio e consegue superá-las (McClelland, 1972);
- Considerando que todas as pessoas que priorizam em seu dia a dia uma atitude inovadora e ousada, que buscam oportunidades e encontram soluções criativas para os problemas – e, com soluções, implementam projetos que geram consequências positivas para todos aqueles que estão direta e indiretamente ligados à sua ação – são empreendedoras.

No Quadro 12, apresentam-se três tipos de empreendedores e suas diferenças que podemos ser comparadas com o perfil dos executivos, os quais muitas vezes assumem o papel de intraempreendedores nas empresas em que trabalham.

Quadro 12: Principais Diferenças entre Empreendedor, Intraempreendedor e Empreendedor Social

Crítérios	Empreendedor	Intraempreendedor	Empreendedor Social
Sonho	Acredita que pode realizar seus sonhos, segue uma visão própria	Alinha seus sonhos pessoais com a visão corporativa	Compartilha do sonho de um grupo social e segue uma visão coletiva.
Contexto	Cria sua própria organização	Atua dentro de uma organização	Age de forma independente de uma estrutura organizacional
Motivação	Interna - desafios e inovação	Interna e externa - reconhecimento e inovação	Externa - superar problema social, desafio e criatividade
Resultados	Lucratividade	Promoção profissional	Atendimento ao usuário
Foco	Individual - ego centrado	Relacional - alteridade	Grupal - altruísta
Relações	Pessoas de fora da organização	Pessoas de dentro da organização	Pessoas da comunidade

Fonte: O Autor, adaptado de Sampaio (2014).

Outro livro contemporâneo, que traz informações interessantes e relevantes para a avaliação prática do perfil do empreendedor e quais são as principais características que o diferenciam do típico executivo ou profissional de gestão de uma empresa, é o #VQD – Vai Que Dá! – Dez histórias de empreendedores que transformaram sonhos grandes em negócios de alto impacto. Esse livro conta com prefácios de Beto Sicupira e Jorge Paulo Lemann, considerados dois dos mais bem-sucedidos empresários brasileiros. As dez histórias empreendedoras contadas trazem diferentes perfis e situações de empreendedores no Brasil. Destaca as semelhanças e os aprendizados, não só entre os dez empreendimentos, mas também à experiência de outras dezenas de casos sustentados pela Endeavor. O conteúdo a ser destacado para o seguimento desta pesquisa consta do último capítulo, chamado: “Retrato do Empreendedor Brasileiro”, que analisa as lições e semelhanças do relato das 10 trajetórias empreendedoras descritas. Nesse capítulo, Joaquim Castanheira, da Integration, organizadora do conteúdo, aponta as dez premissas ou fatores de sucesso presentes em todos os casos, que permitem definir o perfil do empreendedor brasileiro, com a crença de que também sirva para qualquer empreendedor no mundo:

- definição de um propósito;
- o cliente em primeiro lugar;
- autoconfiança e multifuncionalidade;

- envolvimento de equipes;
- sócios e o espaço de cada um;
- capacidade e agilidade de adaptação a novas realidades;
- modelo de gestão e foco;
- inovação;
- gestão financeira;
- persistência e resiliência.

Cabe uma análise para identificar quais delas também são pertencentes ao perfil do executivo estudado e quais são diferenciais dos empreendedores.

Durante as aulas da Disciplina Empreendedorismo Inovador, no Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP, no segundo semestre de 2015, foram criadas muitas oportunidades para discussão com especialistas e empreendedores sobre diferentes visões e conceitos. Além do artigo já destacado, em que se estudou especificamente a diferença de motivação do empreendedor e do gestor, também vale chamar a atenção para o depoimento de Rafael Vicente, fundador e sócio da Itatijuca, empresa incubada no CIETEC, que definiu o empreendedor como:

“Alguém que trabalha com o futuro tendo a fome de hoje. Alguém que transforma conhecimento em valor, ou seja, inovador”.

Na palestra com o Diretor de Inovação do Hospital Albert Einstein, Claudio Terra, destacou:

“o foco em gente que se junta para fazer com brilho no olho. Esse perfil do empreendedor pode mudar a cultura de toda a organização com o tempo.”

Em 06 de outubro de 2015, houve a palestra de Marcelo Nakagawa, considerado um dos principais especialistas em empreendedorismo no Brasil, professor no Insper e coordenador responsável por projetos como o *Startup One* da FIAP e InovaBra do Bradesco. Nessa aula, o Dr. Nakagawa respondeu à questão sobre qual seria a sua definição para um empreendedor com três características essenciais: visionário, pró-ativo e inovador.

A Revista Exame, considerada a principal revista de negócios do Brasil, publicou em sua edição 1097, de setembro de 2015, uma matéria com o título: **Cada vez mais executivos dão adeus ao crachá antes dos 50**. Nela existem depoimentos de executivos de importantes empresas brasileiras e estrangeiras, como Natura, Facebook, EY (antiga

Ernest&Young) e O Boticário. Além de análises e comentários de profissionais ligados à consultoria, recursos humanos e contratação de executivos. Todos reforçam os motivos para esse artigo ser considerado, pois a pressão, o acúmulo financeiro e a falta de tempo para questões pessoais e familiares estão fazendo com que cada vez mais executivos optem por deixar a carreira.

Também como parte do estudo de Disciplinas do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP, o Autor realizou uma pesquisa com base em questionário enviado a vários executivos que fizeram a transição para funções independentes e empreendedoras, na Disciplina de Comportamento Humano no Trabalho, da professora Ana Cristina Limongi-França. Por essa pesquisa identificou-se que os empreendedores respondentes apresentaram baixa incidência de necessidades básicas e de segurança, segundo Maslow (1970), e mostraram-se mais propensos à necessidade de realização, conforme a teoria de McClelland (1976,2008). A realização de um sonho e a busca de uma oportunidade identificada destacaram-se no perfil de executivos que responderam a essa pesquisa por questionário.

Na mesma disciplina realizou-se outra pesquisa empírica com empreendedores, empresários e 30 consultores do Sebrae, que apontou as principais necessidades atuais (pergunta aberta): informações, conhecimento, suporte e apoio.

Com base no levantamento teórico, no relato técnico e no processo de pesquisa desenvolvido, buscou-se uma relação de características de perfil e comportamento que devem ser consideradas por um executivo que deseje avaliar a migração do mundo corporativo para um negócio próprio, como empreendedor ou profissional independente. São apontados os principais fatores a serem considerados no momento da decisão, que implica o entendimento da situação em que se encontra o executivo, na definição dos objetivos, na elaboração e execução de um plano com foco no aprendizado e na experiência e no acompanhamento deste.

Não obstante, podem ser identificadas as situações que levam profissionais experientes e bem-sucedidos a buscarem um caminho diferente para o desenvolvimento de sua carreira profissional, assim como mitos, frustrações, necessidades e motivações que podem ser compreendidos e trabalhados pelas próprias empresas empregadoras dos executivos com o perfil estudado, para que, caso desejem, possam trabalhar programas de apoio e até mesmo retenção.

Na busca por sintetizar o conjunto de informações, levantadas em diversas fontes e métodos desta fase de levantamento bibliográfico, em sua maioria sem atender a

requisitos conclusivos, a análise desta parte da pesquisa baseia-se em confrontar a percepção do Autor antes e depois da intervenção que representa o acesso ao conjunto aqui reportado.

As características que se destacam e possuem alguma diferença, no contraste proposto entre o perfil do empreendedor e o do perfil do executivo, são:

- necessidade de realização - é mais comum os executivos possuírem, como base de sua motivação, a necessidade de poder, em comparação aos empreendedores que buscam motivação na realização, segundo as definições e pesquisas de McClelland (1976,2008);

- sonho e propósito - a realização apontada como necessidade também está ligada às características aqui agrupadas, de sonho e propósito, apontadas com muita frequência em empreendedores bem-sucedidos. Os executivos comungam seus valores com os das empresas em que trabalham e abraçam o propósito e a visão da corporação para desenvolver seu trabalho, enquanto os empreendedores possuem uma visão própria, muito pessoal;

- capacidade de execução flexível - os empreendedores são demandados a executar várias atividades, exercendo o que foi chamado de multifuncionalidade e, principalmente, no início das suas atividades, assume vários papéis, em que precisam ser pró-ativos e ao mesmo tempo capazes de se adaptar rapidamente a mudanças e novas requisições de clientes e *stakeholders*. O executivo, com mais recursos a sua disposição, está mais propenso à coordenação, organização, direção para que outros profissionais especialistas de sua equipe executem efetivamente as tarefas;

- Inovação - esta é uma característica pouco percebida pelo executivo e que também depende bastante da linha teórica que se estuda, mas curiosamente é quase unânime na visão prática dos empreendedores e dos estudiosos sobre o tema. A capacidade de trazer novos modelos de negócio, produtos e processo para atender necessidades identificadas, com visão muito própria do mercado, que geram as grandes oportunidades de empreender e, portanto, muita motivação. O executivo está alocado numa empresa, com um mercado e um produto já definidos e, apesar da crescente demanda de reinvenção colocada até para as maiores corporações, ainda não é um elemento característico dos profissionais que comandam as grandes empresas.

Existem muitas características comuns ao executivo e ao empreendedor de sucesso, que não estão sendo explicitadas aqui por já serem de domínio do executivo e

facilitarem a transição, mas que podem ser explicitadas durante o processo de entrevistas. A lista aqui proposta busca apenas apontar os itens mais estudados, discutidos e comumente apontados como fatores importantes para o empreendedor ser bem-sucedido e alcançar satisfação na sua atuação profissional e contraste com as características de um executivo.

Este levantamento também permite verificar quais devem ser os temas e questões a serem utilizados pelos entrevistados para confirmar as principais características encontradas ou descobrir novas diferenças de perfil e comportamento, entre o executivo com o perfil definido e empreendedores que ocupem a posição desejada para uma transição profissional.

A ideia é não questionar, com profundidade, durante a entrevista os atributos apontados aqui nesta pesquisa bibliográfica, mas verificar sua relevância e destaque no processo de executivos que já realizaram pelo menos uma transição para posições independentes.

Os pontos destacados por esta pesquisa para serem investigados na entrevista foram:

- compreensão da carreira executiva como um todo e se já existiam alguns elementos, atividades, experiências e características empreendedoras antes da decisão de transição estudada;
- visão, entendimento e definição sobre o que é um empreendedor antes e depois da transição, quais são as características de perfil e comportamento do empreendedor, na percepção do ex-executivo;
- diferenças de motivação do entrevistado na posição executivo e na posição empreendedora. Quais são os principais motivadores;
- qual o motivo ou o gatilho que levou o executivo a buscar a transição para empreendedor;
- participação do profissional em organizações de apoio ou desenvolvimento empreendedor.

4.1.2 Modelos de Transição de Identidade de Carreira

O levantamento bibliográfico realizado sobre a transição de identidade de carreira, oriundo do relato e da experiência profissional do Autor, permitiu buscar referências e influências de pesquisas, tanto anteriores quanto posteriores ao livro de Herminia Ibarra (2003). O objetivo da pesquisa por artigos e pesquisas relativas à transição de identidade de carreira foi o de identificar ferramentas e técnicas consideradas úteis no apoio à transição específica de executivos para funções empreendedoras e independentes.

A pesquisa bibliográfica confirmou que a abordagem de transição de identidade de carreira pode ser associada ao tema de carreira proteana, apresentado originalmente por Douglas T. Hall (1996) e depois explorado por diversos autores conforme pesquisa bibliométrica de Neves *et al.* (2013).

Outro pesquisador do comportamento humano no ambiente profissional e na gestão, como Schein (1978 e 2006), e outros relativos a artigos sobre empreendedorismo foram identificados como fornecedores de ideias relevantes que podem ser aproveitadas para o processo de transição de executivos.

A análise dos resultados apresentados na pesquisa bibliográfica permitiu a definição dos seguintes temas para serem explorados no questionamento da pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas:

- uma descrição ampla de todo o processo de transição da identidade profissional executiva para empreendedor permite verificar os demais elementos relevantes levantados na bibliografia e identificar novos pontos que devem ser avaliados na proposta de um processo de transição;
- aprofundando um pouco mais a busca por validações, ratificações e novos componentes para o segundo pilar do processo, pode-se solicitar nas entrevistas a identificação de fatores e momentos críticos no processo de transição estudado;
- outro fator a ser estudado é a duração do processo de transição desde o momento de exploração e planejamento até a conclusão e, também, se o empreendedor considera a transição conclusa, uma vez que alguns podem responder que esta é uma jornada de aprendizado contínuo e portanto não entenderem que haja uma conclusão para a transição;

- uma das técnicas identificada como ferramenta de potencial para acelerar e facilitar é a utilização da narrativa (IBARRA, 2010), a qual se aplica na entrevista, portanto cabe questionar se esta foi utilizada e qual seu impacto no processo adotado pelos empreendedores pesquisados;
- a busca por apoio é recomendada para que o profissional possa receber suporte e orientação antes e durante a transição, considerando-se ainda que a oferta de serviços de *coaching* e mentoria no mercado brasileiro, cresceu muito nos últimos anos. O apoio também pode ser pessoal, familiar e psicológico;
- uma outra técnica descrita nos artigos, que pode apoiar o processo de transição, é a de utilização de referências, *benchmarks*, e exemplos de outros profissionais que possam ter seus comportamentos e passos espelhados ou testados em partes ou no todo como modelos para o executivo (IBARRA, 1999);
- um item comum a todos os três pilares, mas que se destaca como o elemento inicial da transição de identidade de carreira é a busca por autoconhecimento. O profissional em transição busca entender mais a respeito de si mesmo, destacado praticamente por todos os autores pesquisados, e por isso vale o questionamento na entrevista com os empreendedores;
- será que os executivos em transição definiram no início do processo um ponto final, aonde desejariam chegar na conclusão do processo?
- Herminia Ibarra (2003), no seu livro **Transição de Identidade de Carreira**, esclarece que o modelo de transição deveria considerar alternativas de jornadas, para serem experimentadas; portanto mais de um caminho deveria ser considerado na definição de objetivos e decisão de áreas a serem exploradas. Diante disso, cabe incluir nas entrevistas o questionamento sobre alternativas elencadas para a transição;
- o tema de carreira proteana (HALL, 1996) aponta para o protagonismo do profissional no gerenciamento da sua própria carreira, que assume a responsabilidade por suas escolhas e, com o tempo e aprendizados, evolui no processo de tomada de decisões; a percepção dessa evolução e suas

dinâmicas pode, portanto, afetar a transição estudada e por isso ser investigada na prática;

- o aprendizado durante a transição e a flexibilidade são testados em momentos difíceis, os quais muitas vezes geram *insights*, ou novos pontos de vista, que podem afetar os rumos da transição a partir de um fato ou momento decisivos (DUTRA, 2010). Os executivos perceberam esses fatos e momentos em seus processos de transição e seria importante recomendar atenção?;
- muitas vezes é preciso estar preparado para rever a posição definida inicialmente para a transição profissional e considerar não só uma mudança de rumo, como também um recuo para reflexão e avaliação, e posterior decisão sobre a sequência.

4.1.3 Planejamento Pessoal

O planejamento estratégico pessoal define o terceiro pilar pesquisado na bibliografia. Este tema apresentou durante a análise dos resultados escassez de conteúdos acadêmicos publicados, mas muita informação relativa a mentorias, *coaching*, autoajuda, carente de pesquisa estruturada e acadêmica.

No levantamento realizado, algumas pesquisas encontradas permitiram realizar um amplo mapeamento de publicações e teóricos sobre a forma de aplicar técnicas de planejamento oriundas do meio corporativo e empresarial para a vida pessoal e profissional de indivíduos e famílias. Na sua tese de doutorado, Marcello Calvosa (2011) identificou 11 modelos diferentes referentes ao planejamento estratégico pessoal e analisou a relação e aplicação de valores pessoais para apontar a importância desse componente e qual seria a melhor forma de adoção do planejamento, inclusive com um processo de entrevistas com especialistas sobre o tema. O destaque da pesquisa realizada por Calvosa foi o modelo PEP-MIRA (ALMEIDA, 2010), cujo autor, além de orientador desta dissertação, também é responsável por dar suporte a outros pesquisadores que se desenvolveram nessa linha de estudos, como Rolando Estrada. Este último apresentou no artigo “Planejamento Estratégico Pessoal”, publicado com Luis Moretto Neto e Eziane Samara Augustin, um estudo que considerou as cinco principais referências sobre o tema e, com base na sua pesquisa, propôs um modelo próprio para o Planejamento Estratégico Pessoal, considerado bastante completo (ESTRADA *et al.*, 2011).

Na análise do resultado das pesquisas sobre Planejamento Estratégico Pessoal, foi possível entender a amplitude do tema, e buscar identificar os elementos importantes para o foco desta dissertação, que se refere à transição de executivos para funções independentes e empreendedoras.

A pesquisa bibliográfica também trouxe a possibilidade de exploração de uma abordagem alternativa a toda a estrutura de planejamento estratégico pessoal levantada, com a simplificação por meio da gestão de três capitais (financeiro, intelectual e social). A pesquisa qualitativa permitiu avaliar com os entrevistados a aplicabilidade e a relevância de conceitos recentes, muito comuns no planejamento estratégico de novos empreendimentos e *startups*, adaptados para o planejamento pessoal, para focar a transição profissional em busca de uma nova identidade, com perfil empreendedor. Os conceitos de Coleman (1988) e Baron (2000) para Capital Social, de Dornelas (2008) e Edvinsson & Malone (1998) para Capital Intelectual, além do Capital Financeiro que entre outros foi apresentado por Cooper, Gimono-Gascon e Woo (1994), foram os que ajudaram a moldar o detalhamento dos capitais para seu aproveitamento no processo de transição.

Seguem os pontos relevantes selecionados para investigação por meio das entrevistas em profundidade:

- o primeiro ponto a ser pesquisado é saber se os executivos que experimentaram a transição para o empreendedorismo planejaram e como planejaram o processo;
- apesar de os executivos estarem muito acostumados com o tema de planejamento estratégico comumente adotado nas empresas, é necessário entender se conseguem aplicar ou conhecem como podem utilizar o conceito de planejamento estratégico pessoal;
- um dos elementos básicos identificados em vários modelos de planejamento estratégico pessoal, também considerado chave para os empreendedores, é a definição ou identificação de um propósito ou missão de vida, e até mesmo de uma visão que possa orientar a transição, destacando que a busca é por algo pessoal e não pelo empreendimento;
- a pesquisa de Calvosa (2011) mostrou a relevância dos valores pessoais e sua participação-chave no processo de planejamento pessoal, por isso é importante questionar os empreendedores entrevistados se existem, estão bem definidos e quais são;

- outro elemento fundamental e com grande influência no sucesso de uma implementação de planejamento estratégico, tanto para empresas quanto para a pessoa, é a definição de objetivos e metas. Como isso pode aplicar-se no planejamento da transição de executivos para o empreendedorismo?;
- existem muitas matrizes e ferramentas de análise estratégica e medição de desempenho de negócios, as quais podem ter um paralelo no planejamento estratégico pessoal, como matriz de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Uma vez que os executivos estavam acostumados com isso, tenderiam a aplicar algo do tipo ao seu próprio processo de transição profissional? Qual seria a opção?;
- o lado financeiro é considerado um fator crítico para uma boa transição, e seu planejamento faz parte do próprio conceito de planejamento estratégico pessoal. Além disso, a gestão do capital financeiro foi investigada pelo Autor como uma abordagem alternativa para o planejamento estratégico de quem deseja empreender, então este item foi selecionado para investigação nas entrevistas;
- o segundo elemento proposto para a gestão de capitais do empreendedor e de profissionais é a gestão do capital intelectual, que também faz parte do planejamento estratégico pessoal, como plano de desenvolvimento de competências, ou técnico. Normalmente a gestão desse elemento leva o profissional a buscar cursos, formação, estudos e até sociedades para se preparar frente aos novos desafios da posição empreendedora (Dornellas, 1988);
- já as interações sociais, a gestão da rede de relacionamentos, pode ter um papel fundamental em vários momentos do processo de transição, portanto é importante entender como executivos davam atenção ao seu capital social antes, durante e depois da transição realizada para a função profissional independente, seguindo as referências pesquisadas na bibliografia, em especial as de Coleman (1988);

4.1.4 Resumo da Pesquisa Bibliográfica

A análise dos resultados dos três levantamentos bibliográficos realizados, alinhados conceitualmente com o propósito desta pesquisa, conforme a matriz adaptada de amarração de Mazzon (1981), permitiu a identificação dos elementos considerados importantes, na teoria sobre a percepção do perfil e comportamento do empreendedor, identidade de carreira e planejamento estratégico pessoal. Esses elementos críticos para um processo de transição, alinhados com o relato e a experiência do próprio Autor, levaram à tabela-resumo de atributos para serem pesquisados qualitativamente, com executivos que fizeram a transição.

Em muitas questões adicionadas ao roteiro buscava-se obter dos pesquisados uma lista própria de atributos e, portanto, foram feitas de maneira aberta, para evitar que a própria pergunta influenciasse a resposta. Outras questões foram mais objetivas, quando a busca era de ratificação e detalhamento sobre o papel e valor de atributos descobertos.

Quadro 13: Códigos Predefinidos com Base no Levantamento Teórico

Nome Código – PE	Nome Código - TI	Nome Código - PEP
PE-Definição Empreendedor antes da Transição	TI-Apoio Familiar	PEP-Atividades de Planejamento
PE-Definição Empreendedor após a Transição	TI-Autoconhecimento	PEP-Atividades Pessoais & Saúde
PE-Definição Identidade Executiva	TI-Benchmark & Inspiração	PEP-Definição de Objetivos e Metas
PE-Executivo com família - filhos	TI-Buscou Apoio Empreendedor	PEP-Gestão Capital Financeiro
PE-Executivo sem Família	TI-Buscou Apoio Pessoal	PEP-Gestão Capital Intelectual
PE-Motivação Empreendedor Realização	TI-Considerar Alternativas	PEP-Gestão Capital Social
PE-Motivação Executivo Poder	TI-Desapegar da Identidade Anterior	PEP-Ideia intuitiva incompleta PEP
PE-Percepção de Inovação	TI-Experimentação	PEP-Não Há SWOT Pessoal Formal
PE-Percepção de Multitarefa	TI-Gatilho: Esgotamento com Modelo Corporativo	PEP-Não Houve Nenhum Elemento de PEP
PE-Percepção de Risco Maior	TI-Gatilho: Oportunidade de Realização e Resultados	PEP-Propósito/Missão Pessoal
PE-Percepção Executivo Amparado	TI-Gatilho: Prazer e Saúde x Dinheiro e Benefícios	PEP-Valores Pessoais Definidos
PE-Percepção Executivo Improdutivo	TI-Gatilho: _Demissão	
PE-Percepção Executivo Sobrenome Forte	TI- Já havia narrado antes	
PE-Visão de Oportunidade p/ Empreender	TI-Momento <i>Insight</i> Mudança	
PE-Visão Empreendedora	TI-Mudança de Perfil na Transição	
	TI-Não Buscou Apoio Pessoal	
	TI-Não Definiu Ponto Final	
	TI-Não Narrou Processo Antes	
	TI-Não Reconhece <i>Insight</i> Específico	
	TI-Não Teve <i>Benchmark</i>	
	TI-Novo Ambiente e Rede de Contatos	
	TI-Ponto - Modelo Final	
	TI-Processo de Tomada de Decisões	
	TI-Sem Apoio Empreendedor	
	TI-Tempo de Transição	
	TI-Transição não terminada	

Fonte: O Autor

4.2 Análise de Conteúdo da Pesquisa Qualitativa

Foram realizadas 10 entrevistas em profundidade pelo Autor, com o tratamento de dados pelo *software* Atlas.ti[®], gerando mais de 667 minutos de registros, devidamente transcritos para viabilizar todas as análises apresentadas a seguir.

O sistema de codificação adotado para a classificação das citações adotou um modelo de grade mista, com um conjunto de códigos predefinidos a partir do resultado das pesquisas bibliográficas realizadas para identificar fatores relevantes num processo de transição para o empreendedorismo, e uma atenção especial para fatores não destacados na pesquisa bibliográfica, mas que poderiam ser adicionados às categorias definidas. No total foram definidos 110 códigos, dos quais 58 surgiram espontaneamente durante as entrevistas e, assim, as transcrições precisaram ser avaliadas mais de uma vez, para conferência da existência de códigos que se originaram nas últimas entrevistas analisadas.

Antes de apresentar as várias análises resultantes de diferentes métodos e técnicas que compõem a Análise do Conteúdo, executadas com o *software* Atlas.ti[®], vale destacar em detalhes o perfil e os dados relativos aos entrevistados nesta pesquisa qualitativa.

4.2.1 Perfil do Entrevistado

Os entrevistados nesta pesquisa descritiva foram selecionados a partir da rede de relacionamentos do Autor, por critério de conveniência, desde que atendessem ao perfil definido. Foram enviados onze convites; apenas um dos selecionados não pode atender ao pedido de entrevista, por questões de agenda.

Quando foi feita a lista preliminar com nomes de profissionais que poderiam atender ao critério de executivos que, no auge da carreira, fizeram uma transição para o empreendedorismo e deixaram o mundo corporativo para iniciar, sozinho ou com sócios, um negócio próprio, notou-se que a grande maioria pertencia ao gênero masculino. Buscando trazer para a pesquisa maior diversidade, após as primeiras entrevistas o Autor pedia recomendações de profissionais do gênero feminino que pudessem ser indicadas e abordadas para a entrevista. Com esse método de bola-de-neve (em que um entrevistado indica outro com o perfil definido), foi possível identificar, convidar e entrevistar uma profissional que ocupou posição executiva de destaque numa grande multinacional e migrou, aos 52 anos de idade, para uma carreira ligada ao empreendedorismo e *startups*.

Todos os entrevistados que participaram desta pesquisa foram executivos de primeiro escalão, respondendo para o gerente geral ou presidente da empresa no Brasil ou atuando em multinacionais, com posição regional, às vezes no mesmo nível do principal executivo do Brasil. No Quadro 14, o código atribuído a cada executivo em função do acordo de privacidade para se manter a identidade dos entrevistados em sigilo. A idade atual refere-se à idade no momento da entrevista, enquanto a coluna família indica se o executivo era pai e estava casado no momento em que iniciou sua transição. A coluna de tempo de transição indica há quantos anos foi realizada a transição para a posição empreendedora; as últimas duas colunas registram o cargo ocupado pelo executivo quando deixou a carreira corporativa para empreender e o segmento da empresa em que atuava.

Quadro 14 : Perfil dos Executivos Entrevistados

Identificação	Idade Atual	Família	Transição Tempo	Cargo Executivo	Segmento
Executivo_1	49	Sim	2 anos	Diretor Comercial	Tecnologia - SW & Serviços
Executivo_2	47	Sim	3 anos	Diretor Comercial	Serviços - Fidelidade e Incentivo
Executivo_3	58	Sim	11 anos	Diretor Novos Negócios	Telecomunicações
Executivo_4	58	Sim	18 anos	CTO - <i>Chief Technology Officer</i>	Financeiro
Executivo_5	58	Sim	8 anos	Diretor Geral América Latina	Tecnologia - Semicondutores
Executivo_6	53	Não	16 anos	Diretor de Marketing, Vendas e Inovação	Tecnologia - SW & Serviços
Executivo_7	56	Não	4 anos	Diretor de Produtos e Desenvolvimento p/ AL	Telecomunicações
Executivo_8	49	Sim	6 anos	Diretor de Projetos Especiais	Tecnologia - SW & Serviços
Executivo_9	49	Não	9 anos	Vice-presidente e <i>Chief Growth Officer</i> da AL	Agência de Publicidade
Executivo_10	51	Sim	11 anos	Diretor de Vendas	Tecnologia - SW & Serviços

Fonte: O Autor.

Há uma percepção de boa diversidade entre os executivos, sendo alguns muito bem-sucedidos, outros que retornaram ao mercado corporativo e alguns que fizeram até mais de uma transição.

Devido ao histórico do Autor, de atuação por muitos anos no segmento de tecnologia em posições executivas, e em Marketing nos últimos dez anos antes da sua própria transição, os entrevistados, escolhidos por conveniência, ou seja, por atenderem aos requisitos da pesquisa e por fazerem parte da rede de relacionamentos do próprio pesquisador, são em sua maioria ligados à indústria de tecnologia e também a empresas multinacionais.

4.2.2 Análise do Conteúdo por Presença de Códigos na Entrevistas

Uma das técnicas para análise do conteúdo, sustentada por ferramentas do *software* Atlas.ti[®] é medição da presença dos atributos, aqui codificados na narrativa das respostas dos entrevistados na pesquisa. Essa contagem foi realizada olhando-se a presença no total de entrevistas; também a contagem de quantas entrevistas continham o atributo ou a característica que foi mencionada com destaque pelo entrevistado e outra forma de avaliar é a classificação por categorias, destacando-se os que mais aparecem em cada tema da pesquisa.

No Quadro 15 apresentam-se os códigos citados na maior quantidade de entrevistas, conforme número registrado na última coluna. A penúltima coluna indica o total de citações de cada código, considerando-se a soma de todas as dez entrevistas. Também estão indicadas a quantidade de citações de cada código por entrevista.

Quadro 15: Códigos com Maior Presença em Entrevistas

CÓDIGOS	EXE1	EXE2	EXE3	EXE4	EXE5	EXE6	EXE7	EXE8	EXE9	EXE1	TOT	ENTF.
PEP-Gestão Capital Financeiro	10	5	3	10	8	6	7	5	3	16	73	10
PEP-Gestão Capital Intelectual	13	8	13	14	5	6	21	15	14	16	125	10
PEP-Gestão Capital Social	6	8	10	15	9	9	14	12	7	15	105	10
TI-Autoconhecimento	5	2	2	1	6	4	12	4	6	6	48	10
PE-Empreender Onde Conhece	1	4	2	7	3	3	2	4	2	0	28	9
PE-Percepção de Flexibilidade e Aprendizado	1	1	4	0	4	2	10	2	5	2	31	9
PE-Percepção de Risco Maior	1	3	2	3	2	0	1	2	2	3	19	9
PE-Visão de Oportunidade p/ Empreender	1	2	5	10	3	2	0	1	2	1	27	9
PEP-Definição de Objetivos e Metas	3	2	2	2	5	3	2	0	2	7	28	9
PEP-Propósito / Missão Pessoal	2	2	1	0	1	2	2	1	1	4	16	9
PEP-Valores Pessoais Definidos	3	2	1	1	0	1	3	1	3	3	18	9
PE-Empreender Onde Gosta	1	1	2	0	3	2	3	0	2	2	16	8
PE-Experiência Executiva	0	1	4	8	5	1	4	0	1	2	26	8
PE-Motivação Empreendedor de Ajudar as Pessoas	3	1	1	0	0	1	2	5	4	4	21	8
PE-Motivação Empreendedor Realização	1	5	2	2	3	0	2	2	0	2	19	8
PEP-Atividades de Planejamento	0	1	4	14	6	12	2	7	0	9	55	8
TI-Experimentação	0	3	4	0	4	3	11	7	8	3	43	8
TI-Não Narrou Processo Antes	2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	9	8
PE-Executivo Empreendedor Antes	0	0	2	1	6	0	2	3	3	5	22	7
PE-Motivação Empreendedor Financeira	1	1	0	4	1	0	1	1	0	1	10	7
PE-Percepção de Inovação	0	0	0	4	2	1	3	3	6	3	22	7
PE-Percepção Executivo Improdutivo	1	1	0	0	0	1	5	1	1	3	13	7
PE-Percepção Executivo Sobre nome Forte	0	2	1	4	2	1	0	1	0	1	12	7
PE-Visão Empreendedora	4	4	0	5	2	2	0	3	4	0	24	7
PEP-Gestão do Tempo	1	2	0	2	1	1	0	0	2	3	12	7
TI-Considerar Alternativas	0	2	0	0	3	1	2	2	2	1	13	7
TI-Momento Insignificância Mudança	1	0	0	4	0	5	3	4	3	13	33	7
TI-Não Definiu Ponto Final	0	2	1	2	0	1	1	1	1	0	9	7
TI-Transição Reversa	3	1	0	0	2	0	1	3	1	1	12	7
PE-Percepção de Ética e Administração	1	3	1	7	0	2	0	0	0	11	25	6
PE-Percepção Executivo Amparado	0	4	3	1	0	0	0	3	2	3	16	6
TI-Processo de Tomada de Decisões	0	0	0	4	1	3	1	3	4	0	16	6

Fonte: O Autor.

Legenda de cores do Quadro 15:

	Gestão de Capitais
	Destaque - único atributo citado por todos os entrevistados (não capital e não identificação)
	Atributos citados por 9 dos 10 entrevistados
	Atributos citados por 8 dos 10 entrevistados
	Atributos citados por 7 ou 6 entrevistados e com mais de 15 citações no total
	Atributos citados por 7 entrevistados e com menos de 15 citações no total

Analisando-se o conteúdo do quadro, percebe-se que os três códigos relacionados com a gestão de capitais (financeiro, intelectual e social) foram citados por todos os entrevistados de maneira indireta ou direta, porque esses faziam parte do roteiro de entrevista, então todos os pesquisados foram solicitados a opinarem sobre o tema dos três componentes de uma possível proposta de abordagem ao planejamento estratégico pessoal.

O único código mencionado, também direta ou indiretamente por todos os entrevistados, excetuando-se os relacionados com a gestão de capitais, foi o código relacionado ao autoconhecimento, que em princípio foi classificado na categoria de transição de identidade de carreira, mas também citado como elemento relevante na percepção sobre empreendedorismo e no planejamento estratégico pessoal. No total foram 48 citações.

Na sequência da tabela, marcados em vermelho, estão todos os códigos citados em nove das dez entrevistas. Os quatro códigos citados nove vezes, que fazem parte da categoria de percepção sobre empreendedorismo, foram: Empreender onde Conhece, Percepção de Flexibilidade e Aprendizado (como característica fundamental do empreendedor), Percepção de Risco Maior (também como característica do empreendedorismo quando comparado ao mundo executivo) e Visão de Oportunidade para Empreender (empreender a partir da visão de uma oportunidade no mercado). Outros três códigos da categoria Planejamento Estratégico Pessoal, que também foram citados em nove das dez entrevistas, foram: Definição de Objetivos e Metas, Propósito e Missão de Pessoal (quando há reflexão e até definição de um propósito de vida ou uma missão para o indivíduo) e Valores Pessoais Definidos (quando o executivo tem alguma clareza sobre os seus valores pessoais que orientam toda a sua tomada de decisões).

Ainda é importante destacar os atributos citados em oito das dez entrevistas, marcados em azul-claro na tabela, com uma representatividade importante e alguns tiveram grande número de citações no total e por parte de alguns entrevistados. Na categoria de Percepção sobre o Empreendedorismo, os códigos presentes em oito entrevistas foram: Empreender Onde Gosta (a recomendação é para que os empresários busquem empreender em áreas de que gostem e em que se sintam bem), Experiência Executiva (código que se refere à utilização de conhecimentos adquiridos com a experiência executiva para se empreender e obter sucesso), Motivação Empreendedora de Ajudar as Pessoas (primeira motivação destacada pelos executivos para empreender, em que justificam a busca por empreender como uma forma de ajudar outras pessoas além de si mesmo e dos seus próximos) e Motivação de Realização (muito indicada na literatura e na pesquisa bibliográfica. Essa motivação citada indica a busca prioritariamente por realizar algo, construindo um negócio que entregue para a sociedade produtos ou serviços e assim criem o sentimento de realização no empreendedor, *versus* retorno financeiro, conquista de poder ou associação). O único código citado em oito entrevistas na categoria Planejamento Estratégico Pessoal foi o de Atividades de Planejamento, que indica a

consideração do executivo por realizar pelo menos algumas atividades de planejamento, conforme seu conceito adquirido na experiência corporativa, para migrar em direção a uma carreira independente e empreendedora. Vale destacar que este código recebeu 55 citações, ou seja, um número elevado e, portanto, que vale ser destacado para análise. Após a citação de Autoconhecimento por todos os pesquisados, os dois códigos da categoria de Transição de Identidade de Carreira (TI), citados em oito entrevistas, apareceu Experimentação, que indica a disposição do profissional em experimentar novas realidades e situações para definir a sua rota na migração para o empreendedorismo; e o código ‘Não Narrou o Processo Antes’, que apurou a não utilização da técnica de narrativa pelos entrevistados, como ferramenta para construção acelerada da nova identidade profissional como empreendedor.

Os demais destaques na tabela, marcados com dois tons de bege, um mais escuro e outro mais claro, representam os códigos citados em seis ou sete entrevistas, com pelo menos quinze citações no total (cor bege escura) e citados em sete entrevistas mas com menos de 15 citações no total (cor bege claro). Com esse critério, buscou-se identificar o próximo nível de importância dos códigos nas entrevistas e identificaram-se outros 14 códigos, sendo oito pertencentes à categoria de Percepção sobre o Empreendedorismo, um sobre Planejamento Estratégico Pessoal (Gestão do Tempo – um código emergente, que surgiu espontaneamente durante as entrevistas e representa a importância de o executivo planejar e gerenciar sua alocação em atividades voltadas para o empreendedorismo no decorrer de um período de tempo, com equilíbrio e foco. Também foram identificados cinco códigos relacionados com a Transição de Identidade de Carreira, com destaque para o Momento de *Insights* para Mudanças, que representa a importância de atenção do profissional em transição a momentos especiais que trazem uma descoberta ou confirmação importante, capaz de influenciar mudanças ou uma nova visão sobre o próprio processo de transição, incluindo objetivos, prazos ou outros elementos relevantes.

Consolidando-se por categoria os códigos, obtiveram-se os seguintes destaques, quando analisada a quantidade de citações em todas as entrevistas e selecionaram-se os que receberam mais de quinze citações dos pesquisados.

Quadro 16: Categoria 1- Quantidade de Citações de Percepção sobre o Empreendedorismo

Códigos	Citações
PE-Percepção de Flexibilidade e Aprendizado	31
PE-Empreender no que Conhece	28
PE-Visão de Oportunidade p/ Empreender	27
PE-Experiência Executiva	26
PE-Percepção de Ética e Administração	25
PE-Visão Empreendedora	24
PE-Executivo Empreendedor Antes	22
PE-Percepção de Inovação	22
PE-Definição Empreendedor Após Transição	22
PE-Motivação Empreendedor de Ajudar as Pessoas	21
PE-Motivação Empreendedor Realização	19
PE-Percepção de Risco Maior	19
PE-Empreender naquilo de que Gosta	16
PE-Percepção Executivo Amparado	16

Fonte: O Autor.

Quadro 17: Categoria 2 - Quantidade de Citações de Transição de Identidade de Carreira

Códigos	Citações
TI-Autoconhecimento	48
TI-Experimentação	43
TI-Momento do <i>Insigth</i> para Mudança	33
TI-Processo de Tomada de Decisões	16

Fonte: O Autor.

Quadro 18: Categoria 3 - Quantidade de Citações de Planejamento Estratégico Pessoal

Códigos	Citações
PEP-Gestão Capital Intelectual	125
PEP-Gestão Capital Social	105
PEP-Gestão Capital Financeiro	73
PEP-Atividades de Planejamento	55
PEP-Definição de Objetivos e Metas	28
PEP-Valores Pessoais Definidos	18
PEP-Propósito/Missão Pessoal	16

Fonte: O Autor.

Deve-se considerar que, na categoria Planejamento Estratégico Pessoal, os três códigos relativos à Gestão de Capitais foram objeto de questionamento direto para os entrevistados, fazendo com que todos citassem esses códigos e, com isso, elevassem a quantidade de citações quando comparadas com os demais códigos predefinidos ou mesmo que surgiram espontaneamente. Esses três códigos também possuem uma característica consolidadora ou aglutinadora de ideias e, por isso, costumam gerar mais citações.

4.2.3 Análise do Conteúdo e Análise Freqüencial

Outra técnica para avaliar as respostas das entrevistas dentro dos conceitos de Análise do Conteúdo, disponibilizada pelo Atlas.ti[®], é a contagem de palavras. Neste caso não relacionadas aos códigos diretamente. Essa análise permite identificar não apenas as ideias e temas que podem ou não ter sido expressos e identificados explicitamente como códigos, mas também a frequência, para permitir olhar para os resultados por outro ângulo.

Quando se desenvolve a contagem de palavras é preciso realizar um filtro para se excluirmos os artigos, as preposições e demais palavras que não ensejem conteúdo relevante para a pesquisa descritiva. No Quadro 19 estão as palavras filtradas que apareceram mais de 60 vezes durante as 10 entrevistas realizadas.

Quadro 19: Contagem de Palavras Relacionadas com a Pesquisa

Palavras	Quantidade
gente	620
empresa	500
pessoas	258
negócio	250
empreendedor	248
executivo	230
transição	177
tempo	164
área	159
mercado	152
mundo	146
vida	142
dinheiro	134
época	133
Brasil	126
planejamento	125
empresas	121
processo	114
momento	113
peçoal	109
empreender	105
importante	105
primeiro	105
carreira	87
pessoa	86
visão	84
oportunidade	80
posição	78
cliente	71
caminho	70
projeto	70
trabalho	68
diferente	66
empreendedorismo	65
tecnologia	64
<i>startups</i>	63

Fonte: O Autor.

O primeiro destaque nesta análise de palavras está relacionado com as pessoas; as palavras gente, pessoas, pessoal e pessoa tiveram juntas 1073 aparições, sendo o conjunto mais citado, ou seja, o lado humano foi bastante comentado nos aspectos da transição de executivo para o empreendedorismo. Outro aspecto bastante citado foi a instituição ou segmento de ocupação do executivo, antes ou depois da transição, por meio dos vocábulos empresa, negócio e empresas; somadas, foram mencionadas 871 vezes, o que denota uma influência corporativa. Olhando-se pelo ângulo do novo desafio assumido com uma posição independente, este gerou a aparição das palavras: empreendedor, empreender, empreendedorismo e *startups*, 481 vezes.

Também pode-se agrupar para análise as palavras que se referem ao movimento de carreira estudado. Então, se forem agregadas as palavras: transição, processo, momento, caminho e projeto, encontram-se 544 menções.

Alguns componentes-chave de códigos também podem ser identificados em palavras únicas, como dinheiro, que apareceu 134 vezes, e pode-se relacionar diretamente com a Gestão do Capital Financeiro. A palavra planejamento apareceu 125 vezes, o que mostra uma relação direta com a categoria de Planejamento Estratégico Pessoal e o código Atividades de Planejamento dessa categoria. A palavra oportunidade apareceu 80 vezes, muito relacionada com a categoria de Percepção sobre o Empreendedorismo, e ao código Visão de Oportunidade para Empreender.

Essa análise é útil para reforçar e confirmar a importância de códigos e citações no processo de análise do conteúdo das entrevistas e definição dos itens que devem compor uma consolidação para estarem presentes na proposta de processo de transição de executivo para empreendedor.

4.2.4 Análise do Conteúdo por Correlação entre Códigos

Além da realização de análises por contagem de códigos, aparições nas entrevistas, contagem de palavras e relacionamento destas com códigos e categorias, tem-se a possibilidade de, por meio da análise de conteúdo com o *software* Atlas.ti[®], medir-se a relação entre os códigos. Quando numa mesma citação ou frase dos entrevistados existe a presença clara de mais de um dos códigos, mostra-se que estão ligados ou relacionados de alguma maneira e aí analisa-se a razão dessas conexões.

O número mínimo de quatro ocorrências de correlação dos códigos foi utilizado para a seleção das relações mais relevantes para a análise. Foram percebidas 148 ocorrências em que a mesma citação foi conectada a mais de um código, do total de 1498 alocações de códigos, ou seja, aproximadamente 10% das citações receberam mais de um código.

No Quadro 20, destacam-se as correlações com mais de quatro ocorrências entre dois códigos, apontados nas colunas de Código 1 e Código 2.

Quadro 20: Principais Correlações de Códigos

Número de Vezes	Código 1	Código 2
11	PEP-Gestão Capital Financeiro	PEP-Atividades de Planejamento
10	PEP-Gestão Capital Intelectual	TI-Experimentação
9	PEP-Gestão Capital Intelectual	PE-Percepção de Flexibilidade e Aprendizado
6	PEP-Gestão Capital Intelectual	PEP-Gestão Capital Social
6	PEP-Gestão Capital Social	TI-Buscou Apoio Empreendedor
5	PEP-Gestão Capital Intelectual	TI-Autoconhecimento
5	PEP-Gestão Capital Intelectual	TI-Buscou Apoio Empreendedor
5	PE-Percepção Executivo Improdutivo	TI-Gatilho Esgotamento com Modelo Corporativo
5	PEP-Atividades de Planejamento	PEP-Definição de Objetivos e Metas
5	PEP-Gestão Capital Financeiro	PEP-Definição de Objetivos e Metas
5	PEP-Gestão Capital Financeiro	TI-Momento <i>Insigth</i> Mudança

Fonte: O Autor.

Considerando-se a característica agregadora dos códigos de Gestão de Capitais, na categoria de Planejamento Estratégico Pessoal, é compreensível que estes sejam os que mais apareceram na análise de correlações, onde das onze relações destacadas, apenas duas não incluem um dos três códigos de Gestão de Capitais. No total, esses códigos classificaram citações com outro código em 62 ocorrências. O código Gestão do Capital Intelectual apareceu em cinco das onze correlações, enquanto o código Gestão do Capital Financeiro esteve em três das onze correlações selecionadas por relevância e a Gestão do Capital Social em duas, considerando-se que numa delas foi justamente em relação com o código de Gestão do Capital Intelectual.

Apenas duas relações entre as onze com mais de quatro ocorrências não possuíam a presença dos códigos de Gestão de Capitais, e essas relações destacadas foram entre o código Percepção de Executivo Improdutivo da categoria de Percepção sobre o

Empreendedorismo e o código Gatilho do Esgotamento com o Modelo Corporativo da categoria Transição de Identidade. A segunda relação, sem códigos de Gestão de Capitais, destacou outra correlação lógica, entre os códigos Atividades de Planejamento e Definição de Objetivos e Metas, ambos da categoria Planejamento Estratégico Pessoal.

A relação entre os três códigos de Gestão do Capital é compreensível, pois pode-se entender que para aumentar o Capital Intelectual seja necessário algum investimento planejado na gestão do Capital Financeiro, assim como quando se participa de atividades que permitem aumentar o Capital Social, como eventos em que se conhece muita gente nova que pode ser adicionada à rede de relacionamentos do empreendedor, também gere algum aprendizado, o qual é contemplado no Capital Intelectual. Apesar disso, apenas a relação entre a Gestão do Capital Intelectual e Capital Social apareceu; neste caso, seis vezes, na análise de correlações, em função da característica destacada no exemplo.

A maior quantidade de ocorrências, onze, ocorreu entre dois códigos da categoria Planejamento Estratégico Pessoal. Foram Gestão do Capital Financeiro e Atividades de Planejamento, indicando que muitas das atividades de planejamento mencionadas pelos entrevistados destacavam o lado financeiro da transição para o empreendedorismo.

A segunda relação que mais ocorreu nesta análise ocorreu entre o código de Gestão de Capital Intelectual e Experimentação, este último da categoria de Transição de Identidade de Carreira, indicando que alguns executivos identificaram ou adotaram a experimentação como uma forma de aumentar seu capital intelectual, algo muito lógico.

A terceira relação de destaque deu-se entre a Gestão de Capital Intelectual, com o código de Percepção de Flexibilidade e Aprendizado da categoria Percepção sobre o Empreendedorismo, o que também é muito lógico se se analisar que a característica dos empreendedores, de estar sempre aprendendo e sendo flexível, gera um aumento do Capital Intelectual. Por isso as nove ocorrências ou citações em que esses dois códigos foram utilizados juntos fazem sentido.

As 148 ocorrências de correlação entre códigos, ou seja, onde uma citação recebe mais de um código, mostra que na prática os pilares identificados para o estudo e construção de uma proposta de transição de executivo para empreendedor, estão conectados com elementos em comum e que se relacionam durante o processo. Esta técnica de análise de correlação dos códigos também permite confirmar a amplitude da abordagem ao tema de Planejamento Estratégico Pessoal, utilizando-se os conceitos de Gestão de Capitais (Financeiro, Intelectual e Social).

4.2.5 Recomendações dos Entrevistados

O último item considerado para análise do conteúdo da pesquisa descritiva e qualitativa, realizada com executivos que participaram de pelo menos um processo de transição para o empreendedorismo, é a própria recomendação direta dos participantes da pesquisa. Eles responderam a questões da entrevista com interpretações sobre o empreendedorismo e recomendações para executivos que desejem fazer uma transição. Esta rica contribuição está aqui capturada para agregar na consolidação de todas as técnicas e resultados de análises do conteúdo, aplicadas. Seguem os principais pontos destacados pelos entrevistados.

O Executivo_1 iniciou seu processo há pouco tempo e não o considerou encerrado, então preferiu deixar uma sua visão sobre o empreendedorismo em vez de fazer qualquer recomendação, no momento da entrevista:

“Vejo claramente dois tipos de empreendedor, onde eu me classifico. É o cara que tem uma, Sou um cara com visão de futuro, sei onde eu quero chegar. Acho que isso deve ser feito por meio de uma empresa que eu crio, com a minha cara, porque os meus defeitos são meus e eu quero eles na minha empresa; não quero defeito dos outros. Isso significa trazer pra perto pessoas que não têm as mesmas características, mas compartilhem da visão.”

O Executivo_2 trouxe, ao final da entrevista, uma reflexão sobre o momento do país, como um elemento crítico para uma avaliação sobre a transição estudada, além de recomendar se fazer algo que traga felicidade:

“Eu acho que existem momentos. Eu acho que o momento hoje do país é um momento de ser empreendedor, é empreender, porque não tem emprego, as empresas diminuíram suas estruturas e a tendência é ainda diminuir, então, aquela pessoa que está desempregada não tem alternativa, ou ele empreende ou ele empreende, ou vai embora.... a necessidade faz a vez, mas, então, se a necessidade faz a vez, e tu olhar dentro daquilo que te fez feliz na parte corporativa, tu vê como tu te comportaria desenvolvendo essa parte que te faz feliz, o que te fazia feliz lá. Então é olhar bem pro lado simples, gostava de lidar com pessoas, gostava de lidar com máquinas, gostava de lidar com reuniões, gostava de lidar com treinamento, isso aqui me fazia muito feliz, olhe onde é que eu era feliz, porque isso vai te dar um caminho de ser um ótimo empreendedor, porque quando tu faz feliz aquilo que tu gosta, não trabalha, teoricamente tu vai pra empresa melhorar a vida das pessoas. Quando tu monta uma razão social, um CNPJ nada mais é do que uma razão social. O que é razão social no conceito? O teu propósito de melhorar a sociedade, isso é razão social; então ‘tá criando um formato pra melhorar a sociedade. Então, pô, cara, tu ‘tá melhorando a sociedade naquilo que te faz feliz.”

Os destaques do Executivo_3 foram a busca por competências para empreender, que passa pela área administrativa, conforme segue:

“Acho que duas coisas que você precisa ter pra assumir isso é coragem e competência. O maior inimigo do empreendedor é um bom emprego. Se você tiver um bom emprego é mais difícil, precisa ter muita coragem e perseverança, e acreditar mesmo naquele negócio. Foi o que aconteceu comigo.

Eu acho que, se a pessoa não tiver uma experiência empreendedora ou formação, acho que tem de buscar. O que eu tenho visto de *cases* de sucesso e de fracasso... tem muito mais. Infelizmente, tem muito mais *cases* de fracasso do que de sucesso. Na minha opinião, a principal razão é falta de conhecimento de formação do empreendedor e das pessoas que estão administrando. São erros administrativos, muitas vezes banais, o que custa o futuro do negócio. Aquela história que é muito comum, a pessoa misturar a empresa com sua vida pessoal, o cara precisa do dinheiro e pega do caixa da empresa, aí a coisa não anda. Tua vida pessoal é uma coisa; a empresa tem que ser uma outra entidade. Eu falo muito com meu sócio, a empresa não é nossa, nós somos sócios da empresa, não é nossa, não fazemos o que a gente quer com ela, a gente tem que fazer com ela o que é melhor pra ela. Eventualmente não é o melhor pra você, em alguns momentos. Puxa, se eu pudesse pegar o dinheiro do caixa da empresa eu resolveria o meu problema. Isso tudo tem que ser formal, estou capitalizando a empresa, não estou pondo do meu dinheiro do bolso, então, tem que ser uma entidade à parte, você tem de considerar isso e evitar de cometer esses erros. O caixa da empresa não está lá à disposição. Ele tem que ser controlado, e esse é um erro muito comum nos empreendedores, de misturar. Às vezes é o contrário: você tira do seu bolso pra pôr lá, informalmente. Lógico que investir, você tem que investir; tem o capital da empresa, mas isso tudo tem que ser formal, estou capitalizando a empresa, não estou pondo do meu dinheiro do bolso, então, tem que ser uma entidade à parte, você tem de considerar isto e evitar de cometer esses erros.”

O Executivo_4 alertou que empreender não é para todo mundo e não deve ser uma escolha por falta de empregabilidade, ou seja, por necessidade, conforme conceito do GEM (2014):

“Eu acho que é assim, nem todo o executivo ele realmente pode empreender. Tem gente que precisa dessa estrutura pra suportar o trabalho dele, e isso não tem nenhum demérito com o cara. Zero demérito, acho que é o perfil do cara, e eu acho que o empreendedor que começou a empreender, ele nunca vai ser um executivo, acho que não tem perfil pra ir pra uma empresa e estar sujeito a uma montoeira de regra coisa que amarra o cara. Então, eu acho que é mais fácil um executivo virar empreendedor do que um empreendedor virar executivo. Agora são características diferentes; eu olho assim, baseado na minha experiência, baseado no que eu vejo, depois que eu saí. Acho que o cara que está lá na carreira de executivo está pensando em empreender. Eu acho que tem dois grandes grupos, o grupo que quer empreender porque realmente ele vê uma oportunidade de mercado, ele vê uma oportunidade de

crescer, de fazer mais dinheiro, uma oportunidade, talvez, de fazer um negócio que modifica o mundo. Acho que existe outra categoria que é o camarada que está vendo o fim da carreira dele. Ele não vê a empregabilidade dele melhorando; muito pelo contrário, ele vê a empregabilidade dele caindo e resolve empreender, nessa categoria aqui... Esse daí, coitado. Acho que as chances de sucesso, as chances dele perder dinheiro é muito grande, a chance de sucesso é extremamente pequena, eu acho, e o cara que está com empregabilidade caindo, eu acho que ele tem que ter claro na cabeça dele que, se ele for empreender, e empreender num negócio que ele sabe, que conheça, porque senão... O mercado não perdoa. Agora, pro outro que está aqui, pra esse cara que planeja, que planeja sair e fazer alguma coisa, é olhar dentro daquilo que é o mercado dele, acho que essa é uma coisa importante, até cara que deu certo, que saiu daqui e foi fazer uma franquia da Pizza Hut, deve ter casos desses que deram certo, mas estamos falando das exceções. Eu acho, não vejo como regra, mas vejo esses executivos que saem, falei antes, eu acho que executivo que sai, que ele vê uma oportunidade de mercado, cara com alta resiliência, que acredita realmente naquilo que está fazendo, acho que ele sai com V zero, comparado com os caras que empreendem do zero, uma velocidade inicial extremamente importante, principalmente em respeito às coisas que já falei antes, de RH e ter processo.”

A recomendação do Executivo_5, similar à do Executivo_4, foi para a reflexão e a ideia de que empreender não é para todos, mas destacou a importância da preparação adequada para uma transição bem-sucedida:

“Acho que tem que ter, primeiro, ter certeza que você tem esse perfil de encarar. Tem muita gente que vira empreendedor porque não tem alternativa, mas também não tem emprego, aí resolve ser empreendedor, mas se você também não tiver o perfil e souber se virar, é algo que está fadado a ser malsucedido, a outra coisa é essa situação também, ou uma retaguarda que você tenha construído ou algo que você queria, vamos dizer assim, vou tomar um empréstimo pra investir na minha atividade de empreendedor, não é? Vou pegar um empréstimo pra abrir uma empresa. Como é que eu sustento o meu dia a dia pra que ele não confunda o desespero com o que ele está se propondo a fazer. Às vezes, boas ideias têm que ser abortadas, bons negócios, porque o negócio é muito mais de longo prazo do que você imagina. Tem muita gente que sai do emprego de anos de multinacional, pega toda a reserva dela e coloca num negócio. Cinco anos depois ela descobre que não é nem empreendedor e toda a reserva dela foi embora e ele está distante do mundo corporativo que ele era. Desastre, o cara não tem o patrimônio, o negócio que ele investiu não deu certo, acaba dando pra alguém ou fechando, e terceiro, ele não consegue se recolocar. Essas 3 coisas são extremamente..., e tudo tem a ver com eu vou ser empreendedor porque tenho esse perfil ou vou ter gente em volta que vai suportar as minhas deficiências, acho que são uma coisa importante. A outra coisa é fazer algo que você, de fato, tem motivação, pra acordar todo dia e falar, vamos lá, gastar *after hours*, olha que negócio legal. Mas esse negócio legal também

não dá pra ser só legal, ele tem que ter capacidade de trazer algum resultado, e quando isso você perceber que está se esgotando. Você tem que se reinventar, coisa que também as grandes empresas não percebem, tem gigantes que acham que o caminho é... , tem os vários casos, Nokias da vida e clássicos, que o cara não percebe, então, se aplica em pequena proporção a essa transição. Se você não tiver real visibilidade, é preferível que você seja até parte do empreendimento, onde as relações de trabalho são menos fáceis, menos apertadas. Você participa de um grupo, mas você não é o empreendedor; o empreendedor tem que estar aí buscando alternativas e olhando... Bom, aqui ‘tá indo bem, mas tenho que olhar pra outro, o que é muito difícil, quando você é um empreendedor de pequeno porte. Eu brinco que, quando você ‘tá com um bebê na barriga, não dá pra gerar outro. Quando aparecem consultorias, projetos, não sei o quê, você ‘tá fazendo aquilo, enfiado com a cabeça e, quando termina, fala: ‘Putz, não tem outro negócio no *pipeline*’, porque não dava pra fazer tudo ao mesmo tempo, o certo era que você conseguisse fazer as duas coisas, nunca sair muito do mercado. Isso vale pra qualquer coisa. Ah, estou bem empregado, não quero mais fazer *networking*, isso e aquilo. Não funciona, porque são desses *networkings* que as novas oportunidades aparecem, mas o mais importante nessa transição é o cara: primeiro, ter certeza que ele tem esse perfil; segundo, que ele tenha, acho que o primeiro é até a retaguarda financeira, que ele possa ousar. Essa história de estou há 2 anos procurando emprego, não consegui e agora vou empreender, é completamente errada,. Às vezes por necessidade você não tem alternativa. Acho que essa é a parte mais importante; é garantir que você tem perfil e a condição financeira pra fazer.”

O destaque do Executivo_6 não desagradou ao Autor, como ele imaginava, mas foi, sem dúvida, algo que não havia sido considerado até o momento:

“Vou te falar uma coisa que acho que você não vai gostar, uma vez um amigo meu falou assim. Essa coisa de transição de carreira é que nem ter filho, se você pensar muito, você não tem, entendeu? Quando você vai ver, já nasceu, ‘tá feito. Agora tem que cuidar da criança. Então, acho que é muito isso, se o cara ficar pensando muito, planejando muito, vai dar errado, vai ter um monte de imprevistos, não dá pra cercar e fazer como que seja risco zero. Tem que planejar pra minimizar os riscos, mas também não pode querer que a coisa seja..., não acontece, principalmente, vou te falar. A gente abriu a empresa, a gente não entendia nada da parte contábil, nada da parte financeira, e graças a Deus, porque acho que se eu entendesse, eu.... É uma parte que no Brasil é chata pra caramba, quando você tem uma empresa grande passa batido, tem alguém que cuida disso. A gente que é uma empresa que tem 12 gatos pingados, eu tenho que me envolver também nessa parte. Você tem que começar a entender balanço da empresa, tem que entender os riscos, você tem que assumir riscos, eventualmente você vai ter um processo trabalhista, eventualmente você vai ser chamado lá pelo juiz pra provar que você não é o cara que está lá. Todas as encenanças, eu não imaginava que ia ter isso, mas tem, e gasta tempo pra caramba em cima desse tipo de coisa.”

Já o Executivo_7 reforça o espírito de aprendiz tão necessário ao se empreendedor e recomendou:

“Aprenda, aprenda, aprenda. Não ache que tudo é normal, que você vai aplicar as coisas do mundo corporativo no mundo da *startu*. Eu vi acontecer isso. O executivo tinha passado pelo nosso curso, ele quase matou a *startup*, ele botou 50 metas pra *startup*. Não é isso, abra a cabeça, é outro mundo. Aprenda, que você está começando do zero. Talvez se você pegar um executivo de uma Cisco, de uma Intel, que vieram desse mundo, poderia ser interessante porque eles já conhecem a história da própria empresa, mas desaprende-se muito dentro da empresa. Você vê, dentro de uma corporação desaprende-se muito... agora, aprenda, aprenda, aprenda, porque não é a mesma coisa.”

Na entrevista do Executivo_8, o entrevistado recomendou planejamento e experimentação como importantes na transição e alertou para o cuidado com os modismos do mercado:

“Um planejamento claro, ou seja, é uma degustação. Eu acho que falta muito na transição de carreiras, inclusive é muito semelhante, e o que faz parte da minha dissertação, a degustação do cara que está entrando numa carreira nova. Então, o sujeito que está escolhendo sua profissão, garoto de 18, 19 anos, que não sabe o que vai escolher, e ele não degusta daquilo e acaba escolhendo errado. É muito semelhante ao executivo que está fazendo a transição, porque ele olha, por exemplo, vou investir num comércio, porque acho legal; toda vez que vou viajar fico numa pousada e acho legal, tal, não sei o quê, e ele nunca degustou daquilo. Vou montar uma cafeteria, vou montar um negócio..., e ele não degusta, e essa questão de não degustar faz com que ele erre muito; então, além de fazer um planejamento estratégico pessoal pra fazer a transição, é muito importante que ele pegue, por exemplo, férias. Ah, eu vou montar uma pousada em Parati, então, tire férias, converse com alguém da pousada e fala, cara, eu vou passar férias aí administrando sua pousada e não vou te cobrar nada, só quero te ajudar, tudo bem, e usar essa mesma degustação em outras coisas que, com certeza, ele vai ter uma visão muito diferente da visão que ele está tendo pensando na transição. A vida como empreendedor tem muito mais transpiração do que ‘oh, lindo, maravilhoso’, que a gente escuta muito. Vai em muitos eventos que os caras colocam o empreendedor como ‘ah, eu tenho que me ferrar muito; passei fome’. Isso é muito romântico, mas não ter dinheiro pra pagar a conta no final do mês não tem nada de romantismo. É se desconectar desse modismo que existe nisso e prestar a atenção de verdade em como fazer a transição; ouvir, mas pesar, toda a minha vida executiva, tudo o que eu consegui angariar, quem está fazendo, quem já fez e degustar.”

Quando o Executivo_9 foi indagado sobre os fatores críticos para um executivo considerar no processo de transição para o empreendedorismo, ele lembrou do apoio que é necessário:

“Primeiro ponto, como o executivo normalmente vai ter por volta..., entre 35 e 50, primeiro fator é a família. A família tem que bancar isso aí. Bancar é no sentido amplo da palavra, tanto a parte emocional quanto a parte racional, quanto à parte afetiva, quanto entendimento. Se a família não bancar nenhum desses pontos, não mude, não seja empreendedor, porque você não vai conseguir, porque é muito difícil e tem uma pressão emocional muito grande, se não tiver o suporte da família..., mas suporte mesmo, não suporte, dou o suporte, duas semanas, e aí, se não der certo..., suporte por prazo indeterminado. Segundo ponto, você tem que estar preparado pra escutar não mais do que pra escutar sim, mas muito mais, então, isso não pode te afetar. Tem o caso do sócio, do criador do Pandora, que fez o IPO na bolsa, Pandora Music. Ele tomou 300 milhões de investidores e não desistiu e montou a empresa, então, você vai escutar muito mais milhões, vai escutar muito mais pessoas que ditam regras, mas nunca foram empreendedores, que vão te falar tudo o que você tem pra fazer em cinco minutos, e você vai entender muito a dificuldade de ser empreendedor. Logo você vai demorar um pouco pra entender os benefícios, então, esse é o principal ponto, primeiro você vai falar ‘nossa, o que eu tive na cabeça?’ Ser empreendedor, os benefícios demoram muito mais, mas são duradouros, quando os benefícios de executivos são perenes. Essa é a diferença.”

No fechamento das entrevistas, o Executivo_10 recomendou atenção do executivo em busca da transição, para se desapegar do grande conforto e do custo de vida dele. Deve-se planejar para a vida e buscar investimento para crescer, alertando que particularmente no Brasil é difícil empreender e competir com as “mutretas”:

“Vou tentar enumerar alguns meus. O primeiro, desapega da vaidade, eu não tive nenhum problema com isso, mas, cara, a diferença de você apresentar um cartão como marketing manager da XXXX ou VP da YYY, e apresentar um cartão que seja dono da ZZZZZ é absurda. Ou seja, por isso que o relacionamento foi tão importante, porque *open doors* de uma empresa *startup* é muito mais difícil. Se você não era executivo, aí não tem problema, porque o cara é estudante. Agora, se você é um cara de carreira que sabe muito bem..., então, ele tem que desapegar da vaidade. Se você não desapegar, você acho que passou por isso também, se você não desapegar da vaidade, você sofre... o *glamour* aqui vai pro espaço. Desapega disso, acho que isso é a primeira coisa.

A segunda, faça como eu receito pro Júnior e pra você também, cara, se planeja,... a segunda coisa cara, não é só se planejar pra 24 meses, mas se planeja pra vida.... o planejamento financeiro - desse que estou falando -, para sempre; o segundo é o pessoal para você poder encarar; o terceiro é do

empreendimento... Isso aprendi durante, *on the fly*, dizer, cara, tem um que não executei ainda, mas eu já aprendi, que é buscar dinheiro barato, ... É assim, é basicamente isso, quer dizer, desapega da vaidade, se organiza pessoalmente primeiro, e depois vem a empresa. Se fizer isso, há chance de dar certo, se já no ramo que ele, acho que esta lista é boa. O recado é, cara, não vai ser fácil, *anyway*, empreender no Brasil”.

Pode-se concluir que as recomendações dos entrevistados para um bom processo de transição para o empreendedorismo destacam os seguintes pontos:

- ter autoconhecimento para entender quais são os motivos que levam o executivo a desejar empreender, e cuidar para que não seja por necessidade, ou falta de emprego, mas para fazer algo de que gosta, num segmento de mercado que conhece;
- entender que o perfil de empreendedor demanda comportamentos e competências diferentes do executivo, portanto deve ser feita uma avaliação clara antes da transição para se verificar a viabilidade desta, que com certeza apresentará grandes desafios e demandará bastante do profissional. Coragem, resiliência, vontade de realizar e ajudar as pessoas são alguns dos comportamentos destacados;
- planejar, preparar e apoiar são elementos fundamentais no processo de transição, segundo a maioria dos entrevistados;

A transição, com isso, será um processo dinâmico, com demandas de muita flexibilidade aprendizado e experimentação.

As conclusões dos executivos no fechamento das entrevistas e suas recomendações para quem deseja realizar a transição para o empreendedorismo, em especial executivos como eles, estão muito alinhadas com o resultado do levantamento bibliográfico e os principais pontos destacados nas várias análises feitas sobre o conteúdo da pesquisa qualitativa, por meio da codificação das entrevistas transcritas.

4.2.6 Consolidação da Análise do Conteúdo

O método de Análise do Conteúdo permite e recomenda a utilização de várias técnicas de tratamento dos dados coletados e transcritos das entrevistas para identificação dos pontos relevantes, frequentes e destacados com relação à pesquisa descritiva, conforme desenvolvida neste projeto, principalmente com o apoio do *software* Atlas.ti®. Essa consolidação dos resultados visa elencar os pontos comuns ou diferentes que

resultaram das várias técnicas de análise aplicadas às 10 entrevistas semiestruturadas executadas na pesquisa qualitativa, em preparação para as conclusões que seguem.

O levantamento bibliográfico realizado sobre os temas identificados com base no relato do Autor, conforme método adotado pelo mestrado profissional, permitiu identificar conteúdo relevante nos três pilares teóricos e os principais elementos a serem considerados num processo de transição de executivo para empreendedor, dentro dos parâmetros, critérios e definições eleitos e justificados nesta dissertação. Essa base foi utilizada para a criação do roteiro para a realização das entrevistas semiestruturadas com profissionais que vivenciaram na prática a transição estudada, pelo menos uma vez.

Nas questões abertas buscou-se identificar o perfil dos profissionais entrevistados, confirmando que se enquadravam nos parâmetros definidos para a amostra não probabilística e descobrir quais os fatores relevantes para o processo de transição experimentado pelos pesquisados, assim como a ordem desses fatores, em comparação ao que foi levantado na pesquisa bibliográfica. Aproveitando-se a oportunidade das entrevistas, os executivos foram questionados sobre uma abordagem alternativa de Planejamento Estratégico Pessoal, identificada nos estudos teóricos sobre o tema de empreendedorismo, com a intenção de confirmar a viabilidade de uso dos conceitos de Gestão de Capitais, como Capital Financeiro, Capital Intelectual e Capital Social, oriundos da teoria da Administração.

O primeiro resultado que pode ser apontado nessa consolidação é o destaque para o tema ou o código de Autoconhecimento, o qual não só apareceu em todas as entrevistas, como também se mostrou importante em todos os três pilares teóricos. Esse pode ser destacado, portanto, como o primeiro elemento-chave para a proposta sem estar necessariamente vinculado a um dos pilares, como inicialmente havia sido alocado na pesquisa qualitativa, na categoria de Transição de Identidade de Carreira. Ficou confirmado tanto na teoria, quanto na pesquisa qualitativa, que o Autoconhecimento permitirá ao executivo considerar a transição para o empreendedorismo, comparando suas próprias características com aquelas que foram identificadas como as mais críticas para seu êxito como empreendedor, estando essas relacionadas com a categoria de Percepção sobre o Empreendedorismo; nota-se que o código mais citado nessa categoria foi Percepção de Flexibilidade e Aprendizado. O Autoconhecimento também foi apontado como o ponto de partida para o processo de Planejamento Estratégico Pessoal, na busca da identificação de Valores Pessoais e Propósito ou Missão de Vida. O atributo de Autoconhecimento apareceu na lista das principais correlações entre códigos, com a

Gestão do Capital Intelectual, com cinco ocorrências e foi o código mais citado na categoria Transição de Identidade de Carreira.

Outro código que pode ser destacado a partir dos três pilares teóricos, estudados nesta dissertação, é a questão do gatilho, ou seja, o elemento que dispara as ações referentes à transição. Ele está incluso na categoria de Transição de Identidade de carreira, para aproveitar-se a oportunidade de pesquisar quais são os principais elementos que disparam o processo e as ações relacionadas a esse. O maior destaque foi para o Gatilho Esgotamento com Modelo Corporativo, que surgiu em 13 citações, à frente de outros como Demissão ou Gatilho Oportunidade de Realização e Resultados, ambos com 7 citações. Esse número de citações, porém, quando comparado a outros códigos, pode ser considerado baixo e, portanto, não aponta um elemento-chave no processo de transição, comum ou relacionado com outros pontos, como também ocorre antes do início da transição em si. Não estará incluso na proposta de processo, mesmo tendo aparecido na medida de correlações, com cinco citações, associado ao código de Percepção de Executivo Improdutivo, na categoria Percepção sobre Empreendedorismo.

Considerando-se a extração dos códigos acima mencionados, dos pilares estratégicos, os resultados da Análise de Conteúdo para os demais elementos críticos para a transição e que devem compor a proposta de transição, objetivo deste projeto, podem manter a estrutura original, alocados nas três grandes áreas de estudo e categorias. Assim, pode-se identificar os códigos mais relevantes apontados nas entrevistas, nos campos teóricos de Percepção sobre o Empreendedorismo, Planejamento Estratégico Pessoal e Transição de Identidade de Carreira.

Esses códigos podem ser ordenados conforme ocorrem no processo de transição, a partir da menção na bibliografia e na descrição dos processos dos entrevistados.

Os destaques foram ordenados para a proposta sequencial de um processo de transição, segundo a Análise do Conteúdo, considerando-se as várias técnicas utilizadas, iniciando-se pela categoria de Percepção sobre o Empreendedorismo. Após o executivo ter disparado o processo e investido no seu Autoconhecimento, é importante ele entender o que representa ser um empreendedor, quais são as características de perfil e comportamento, para um executivo ter sua transição bem-sucedida.

O início consiste em comparar as necessidades e motivações dele, como um executivo que considera fazer uma transição para o empreendedorismo. Os códigos com maior destaque nessa área foram:

Quadro 21: Destaque de Códigos de Motivação na Categoria Percepção sobre Empreendedorismo

Códigos	Recomenda	Correlações	Entrevistas	Citações
PE-Motivação Empreendedor de Ajudar as Pessoas	Sim	Não	08	21
PE-Motivação Empreendedor Realização	Sim	Não	08	19

Fonte: O Autor.

Esses códigos, apontados pelos executivos entrevistados e pesquisados na bibliografia sobre o tema, foram considerados nas recomendações daqueles (representados por “sim”, na coluna Recomenda). Não apareceram nas principais correlações entre códigos (acima de cinco ocorrências), mas surgiram em oito das dez entrevistas, receberam mais de 15 citações e, por isso, estão selecionados para a proposta de processo, com base nesta Análise do Conteúdo. Uma relação que pode ser agregada a esta análise é a forte presença de palavras referentes ao aspecto pessoal, como: gente (topo da lista de palavras relevantes), pessoas (terceira na lista considerada na Análise do Conteúdo), além de outras derivações, como pessoa no singular. Essas menções nas citações podem reforçar a Motivação de Ajudar as Pessoas, código destacado na categoria Percepção sobre o Empreendedorismo.

Após o entendimento sobre as motivações dos empreendedores, o executivo em transição deve considerar as melhores condições e práticas apontadas nesta pesquisa, na categoria Percepção sobre o Empreendedor, conforme o Quadro 22.

Quadro 22: Fatores e Componentes da Categoria Percepção sobre o Empreendedorismo

Códigos	Recomenda	Correlações	Entrevistas	Citações
PE-Visão de Oportunidade p/ Empreender	Sim	Não	09	27
PE-Visão Empreendedora	Sim	Não	07	24
PE-Empreender onde Conhece	Sim	Não	09	28
PE-Empreender onde Gosta	Sim	Não	08	16
PE-Percepção de Risco Maior	Sim	Não	09	19
PE-Percepção de Flexibilidade e Aprendizado	Sim	Sim	09	31
PE-Experiência Executiva	Sim	Não	08	26
PE-Executivo Empreendedor Antes	Sim	Não	07	22
PE-Percepção de Inovação	Não	Não	07	22

Fonte: O Autor.

Alguns dos itens apontados sobre o que deve ser percebido pelo executivo podem ser unidos num código novo e maior, devido à semelhança e afinidade. O primeiro caso que permite essa fusão é dos códigos Visão de Oportunidade p/ Empreender e Visão Empreendedora, pois ambos se referem a uma característica do empreendedor que enxerga as oportunidades e condições para desenvolver um negócio próprio, onde muitos profissionais, gestores e executivos não percebem. A palavra ‘visão’ aparece na lista de contagem das palavras relevantes, com 84 ocorrências e a palavra ‘oportunidade’, logo na sequência com 80, reforçando esses componentes para o processo.

Outros dois códigos, que podem ser fundidos numa proposta de processo, são o Empreender Onde Gosta e o Empreender Onde Conhece. As palavras ‘área’ e ‘mercado’, que podem identificar o “onde”, como campo de atuação, dos códigos Empreender Onde Conhece e Empreender Onde Gosta, são muito citadas nas entrevistas, com 159 ocorrências para área e 152 vezes, mercado.

Os códigos Experiência Executiva e Executivo Empreender Antes também podem ser unidos, gerando um código novo, ou elemento da proposta de processo de transição, que considere a vivência anterior do profissional como executivo e que contemple experiências empreendedoras tanto antes da carreira corporativa quanto durante, como intraempreendedor.

Também pode ser mencionado para a consideração de um processo de transição o destaque do código Percepção de Ética e Administração, que teve 25 citações e foi mencionado em seis entrevistas. Pode haver uma relação com a Experiência do Executivo, desde que essa tenha sido pautada em atitudes éticas, que são demandas de bons administradores. Esse código também realça a importância da administração, muito comum na vida do executivo em grandes empresas, para o bom desenvolvimento de um empreendimento, também conforme recomendação de alguns dos entrevistados.

Concluindo a análise dos resultados para a categoria de Percepção sobre o Empreendedorismo, é importante ressaltar que também foram criados códigos sobre a percepção da condição dos entrevistados sobre a posição executiva que eles ocuparam. Nesse contexto que ampliou a pesquisa sobre as percepções para destacar as diferenças do perfil e das condições do executivo para o empreendedor, apareceram os códigos de Percepção de Executivo Amparado, com 16 citações em seis entrevistas e Percepção de Executivo Improdutivo, com 13 citações em sete entrevistas.

A categoria seguinte, para ter os códigos analisados e selecionados como fatores críticos e relevantes para uma proposta de transição ao empreendedorismo, específica para profissionais em posição executiva, é a de Planejamento Estratégico Pessoal, porque, após a reflexão do Autoconhecimento e o entendimento sobre o empreendedorismo, deve-se trabalhar com a preparação e planejar a transição.

O Autoconhecimento alimenta o planejamento e, a partir dele, foram investigados vários elementos que podem compor o processo de transição, inclusive um modelo alternativo de Gestão de Capitais para o profissional.

Quadro 23: Fatores e Componentes da Categoria Planejamento Estratégico Pessoal

Códigos	Recomenda	Correlações	Entrevistas	Citações
PEP-Propósito/Missão Pessoal	Não	Não	09	16
PEP-Valores Pessoais Definidos	Não	Não	09	18
PEP-Definição de Objetivos e Metas	Sim	Sim	09	28
PEP-Atividades de Planejamento	Sim	Sim	08	55
PEP-Gestão Capital Intelectual	Sim	Sim	10	125
PEP-Gestão Capital Social	Sim	Sim	10	105
PEP-Gestão Capital Financeiro	Sim	Sim	10	73

Fonte: O Autor.

Assim, como foi possível consolidar códigos na categoria de Percepção sobre o Empreendedorismo, para sintetizar a quantidade de etapas e componentes de um processo de transição, mas sem perder ingredientes fundamentais, nesta categoria de Planejamento Estratégico Pessoal, é possível integrar os códigos de Propósito/Missão Pessoal e Valores Pessoais Definidos, ambas representando resultados importantes do processo de Autoconhecimento.

Já se mencionou que os códigos de Gestão de Capitais foram inclusos nas questões feitas aos entrevistados, o que explica a citação em todas as entrevistas, e que esses são agregadores de componentes de planejamento, explicando a quantidade total de citações, como as mais elevadas da pesquisa. De qualquer maneira, eles foram confirmados como aplicáveis e importantes para o processo de transição e destacaram-se na maioria dos casos de correlação. A palavra ‘dinheiro’ foi citada 134 vezes nas entrevistas, estando diretamente associada à Gestão do Capital Financeiro, referendando esse componente.

O outro código com característica agregadora foi o de Atividades de Planejamento, em que os entrevistados apenas destacavam a importância de, antes e durante o processo, desenvolver algumas atividades de planejamento, tanto no aspecto pessoal quanto profissional. Foram 55 citações em oito das dez entrevistas, e presença em duas correlações com outros códigos de Planejamento Estratégico Pessoal, Capital Financeiro e Definição de Objetivos e Metas. A palavra ‘planejamento’ foi mencionada 125 vezes em todas as entrevistas.

As menções de códigos que podem complementar com mais detalhes os itens da Gestão de Planejamento Estratégico são: a Gestão do Tempo, que apareceu em sete entrevistas, mas com apenas 12 citações, e a Gestão da Reputação, que apareceu em 15 citações. A palavra ‘tempo’ foi utilizada em 164 ocorrências pelos pesquisados.

Após o exercício de desenvolvimento do Planejamento Estratégico Pessoal, ocorre o momento de se efetivar a transição proposta. Então, naturalmente, a sequência é de códigos para serem incluídos na proposta de processo, resultantes da Análise do Conteúdo, na categoria Transição de Identidade de Carreira, conforme modelo teórico identificado e seus modelos e ferramentas derivados.

Já foi identificado e destacado o código de Autoconhecimento, inicialmente alocado na categoria de Transição de Identidade. Os demais códigos relevantes para serem considerados na proposta em desenvolvimento, por se terem destacado segundo as técnicas da Análise do Conteúdo aplicadas nesta pesquisa qualitativa, constam no Quadro 24.

Quadro 24: Fatores e Componentes da Categoria Transição de Identidade de Carreira

Códigos	Recomenda	Correlações	Entrevistas	Citações
TI-Experimentação	Sim	Sim	08	43
TI-Momento <i>Insigth</i> Mudança	Não	Sim	07	33
TI-Processo de Tomada de Decisões	Não	Não	06	16

Fonte: O Autor.

Nesta categoria, ocorreu uma quantidade menor de citações no plano geral, e muitos elementos possuíam similaridades ou características presentes na categoria de Planejamento Estratégico Pessoal. O maior destaque foi para o código referente à Experimentação, também chamada degustação na recomendação de um dos entrevistados. Esse código, presente em oito das entrevistas, com 43 citações no total, além de ser recomendado, também apareceu como a segunda maior ocorrência de correlações, com o

código de Capital Intelectual. A Experimentação ocorre durante todo o processo de transição, já na sua execução, como uma maneira de testar as possíveis novas identidades, com características empreendedoras.

Muitos entrevistados mencionaram que a Experimentação pode ocorrer enquanto o profissional ainda está empregado como executivo, ou seja, até antes do desligamento dele, mas já num processo de transição.

Os outros dois códigos, com maior destaque na categoria de Transição de Identidade de Carreira, estão relacionados e podem gerar fusão, considerando-se que o Momento de *Insight* Mudança demanda atenção do executivo em transição. Esse gera uma informação, fato ou descoberta que pode alterar ou ajustar a rota do processo, ou também refinar os objetivos, como a evolução do Processo de Tomada de Decisões que, conforme identificado no levantamento bibliográfico, demanda uma atenção especial na transição para evoluir e se desconectar de hábitos da identidade executiva. Portanto ambos estão na mesma dimensão de observação com atenção do profissional em transição para coletar interpretações e ajudar a tomada de decisões. Curiosamente, a correlação do código de Momento de *Insight* e Mudança deu-se com o código de Gestão do Capital Financeiro, em cinco ocorrências, apontando para a descoberta ou identificação de situações financeiras, que geram uma mudança ou o *insight* (aprendizado importante) sobre o processo em si; neste caso, demandas do empreendedorismo. A palavra ‘momento’ foi mencionada 113 vezes.

Outros dois códigos dessa categoria, que podem ser relacionados e unidos, referem-se à busca por apoio. O primeiro é Buscou Apoio Empreendedor, que apareceu em duas correlações com Gestão do Capital Intelectual (cinco vezes), e com Gestão do Capital Social (seis vezes); o segundo código é o Buscou Apoio Pessoal, com citações positivas em seis das dez entrevistas, com doze citações. A busca de apoio permite uma transição de identidade mais suave, estruturada e com maiores chances de sucesso, ao mesmo tempo que se alinha com a gestão dos capitais proposta, fator confirmado pelas correlações. O código Buscou Apoio Empreendedor destacou-se entre os executivos que fizeram suas transições num período mais recente, devido à própria disponibilidade de esse tipo de recurso e instituições no mercado só ocorrerem com presença maior, há pouco tempo.

Entre os códigos que merecem uma citação especial e uma atenção para o processo de transição para o empreendedorismo, na categoria de Transição de Identidade, está o Nunca Narrou Este Processo Antes, mostrando que, apesar de a técnica da narrativa ser recomendada como uma ferramenta de apoio ao processo de mudança de identidade, esta não tem sido adotada, talvez por falta de conhecimento de sua existência e de como aplicá-la pelos executivos. Oito dos entrevistados nunca tinham narrado seu processo de transição para o empreendedorismo, enquanto os outros dois foram convidados a narrar em palestras ou livros, por se terem tornado referências no mercado, mas mesmo assim todos percebem benefícios em fazê-lo, conforme orienta a teoria estudada.

Os outros três códigos próximos do ponto de seleção para a proposta desenvolvida nesta pesquisa descritiva, dentro da categoria de Transição de Identidade de Carreira, foram: Considerar Alternativas, Não Definiu Um Ponto Final e Transição Reversa. Todos foram citados em sete entrevistas, apesar da quantidade pequena de citações, se comparada aos códigos de maior destaque (acima de 15). O código Não Definiu Um Ponto Final mostra que as transições se iniciaram, às vezes com Objetivos e Metas (código do Planejamento Estratégico Pessoal), mas sem um fim programado, nem uma definição clara do que representa o fim da transição, o que para muitos, no caminho do empreendedorismo, representa que esta nunca acaba. A dinâmica da Transição de Identidade é tão grande que foram identificados momentos em que os executivos pesquisados apontaram considerar diferentes alternativas antes e durante o processo, como opções para empreender ou mesmo outras carreiras profissionais, até o ponto de chegarem a realizar a Transição Reversa, que indica a volta para uma posição de empregado, às vezes como executivo, após ter assumido uma identidade empreendedora por algum tempo, ou seja, a transição não é definitiva, mesmo.

Considerando-se a consolidação de todos os fatores identificados por meio da Análise do Conteúdo, incluindo as fusões e o sequenciamento identificado no levantamento bibliográfico e principalmente na narrativa e nas respostas fornecidas pelos entrevistados, obteve-se o resultado que pode ser visto no Quadro 25.

Quadro 25: Componentes da Proposta de Processo de Transição de Executivo a Empreendedor

AUTOCONHECIMENTO
<p>Entendimento do Empreendedorismo – Melhores Práticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivações/Necessidades: Realização e Ajuda às Pessoas • Visão: Empreendedora de Oportunidade • Empreender Onde Conhece e Gosta • Aceitar Risco Maior • Desenvolver Flexibilidade e capacidade de Aprendizado contínuo • Buscar Inovação constante • Aplicar onde pertinente à Experiência anterior, Executiva e Empreendedora
<p>Planejamento Estratégico Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar e/ou definir Propósito de Vida e Valores Pessoais • Definir Objetivos e Metas em diferentes áreas • Planejar e Gerir: o Capital Intelectual, o Capital Social e o Capital Financeiro
<p>Transição de Identidade de Carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experimentação (novas situações, hábitos, ambientes, relacionamentos...) • Atenção aos Momentos de <i>Insights</i>, Mudanças e Tomada de Decisões • Busca por Apoio tanto Pessoal, incluindo a família, quanto Empreendedor

Fonte: O Autor.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as conclusões da dissertação, considerando todas as etapas da pesquisa, que incluíram o levantamento com as pesquisas bibliográfica e qualitativa descritiva, buscando na teoria e na prática, vivenciada pelo Autor e pelos entrevistados, uma proposta para responder à questão de como executivos de grandes empresas podem realizar uma transição para funções profissionais empreendedoras e independentes. Também serão abordadas aqui as contribuições, as limitações e as oportunidades para pesquisas futuras sobre esse tema específico e outros relacionados.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a conclusão da pesquisa expõe formalmente o que foi investigado, analisado e interpretado, trazendo uma síntese comentada das ideias essenciais e dos principais resultados obtidos. São contrapostos os problemas identificados e as linhas teóricas que embasam a investigação dos elementos práticos, para a criação de uma proposta que traga contribuições dentro das respectivas limitações do estudo.

5.1 Atendimento aos Objetivos

O primeiro elemento a ser considerado é o escopo desta pesquisa, que considera executivos em plena atividade e muitas vezes no auge da sua carreira corporativa, e que avaliam a possibilidade de executar uma transição para uma função empreendedora, ou seja, independente e sem vínculos empregatícios. A definição de executivos, como profissionais alocados no primeiro escalão (respondendo para o presidente da operação no país ou região internacional) de grandes empresas (com mais de 100 funcionários) e com idade anterior à fase de aposentadoria (normalmente entre 35 e 50 anos), deu uma especificidade importante ao estudo. Assim como a definição do ponto de partida da transição, representado pela posição executiva, foi importante definir bem o ponto final dessa, considerada como uma posição empreendedora. Aproveitou-se a definição da GEM (2014), devido a sua amplitude, que considera o empreendedor como um profissional que abre seu próprio negócio, assume os riscos e não possui vínculos empregatícios, independente do fator inovação, tão destacado por alguns autores quando definem o significado de empreendedor.

Foram avaliados e considerados aplicáveis os três pilares teóricos identificados com base no relato da experiência do Autor, durante sua própria transição para funções independentes e também com a adição da experiência recente dele, como mentor de

gestão e planejamento de carreiras, apesar de não ser focado exclusivamente no atendimento de executivos.

Tanto a percepção prática, quanto o levantamento teórico (pesquisa bibliográfica) demonstraram que o momento de mercado está propenso aos empreendedores, cada vez mais incentivados, devido a sua contribuição para a economia do país e a geração de valor para a sociedade. Apesar desse momento favorável, não existe, no mercado, um consenso sobre o que significa ser um empreendedor, se qualquer pessoa pode aprender as habilidades necessárias para ter êxito e quais são as competências e comportamentos mais valorizados. Os executivos, que costumam estar absorvidos pela intensa rotina corporativa, têm menos visibilidade sobre a dinâmica e sobre as demandas de um profissional que decide montar seu negócio próprio e conquistar seus objetivos. Sendo assim, foi importante atender o objetivo de pesquisar as linhas teóricas que caracterizam o empreendedor, seu perfil e comportamento, com destaque para os fatores diferenciados em relação ao típico perfil executivo, dentro dos critérios definidos.

A pesquisa bibliográfica foi além da tradicional abordagem de uso de ferramentas, como *Web of Science* e Google Acadêmico, aproveitando-se de levantamentos empíricos na mídia da época (ano de 2015, principalmente), em literaturas e eventos do segmento empreendedor e de conteúdos e especialistas participantes das aulas e atividades do curso de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA – USP, para apontar os principais fatores (diferentes) do perfil do empreendedor que devem ser conhecidos pelo executivo quando se avaliar a possibilidade de transição. São eles:

- necessidade de realização;
- sonho e propósito;
- capacidade de execução flexível e
- inovação.

A análise do conteúdo, sobre as entrevistas em profundidade semiestruturadas realizadas com executivos que vivenciaram pelo menos uma transição, e a análise dos resultados, apontou que os itens de perfil e comportamento do empreendedor em contraste com as características de executivos, que formam os fatores críticos para consideração num processo de transição, são:

- Motivações/Necessidades: Realização e Ajudar as Pessoas;
- Visão: Empreendedora de Oportunidade;
- Empreender Onde Conhece e Gosta;

- Aceitar Risco Maior;
- Desenvolver Flexibilidade e capacidade de Aprendizado contínuo;
- Buscar Inovação constante e
- Aplicar onde pertinente a Experiência anterior, Executiva e Empreendedora.

Após o executivo entender o que representa ser um empreendedor e conhecer quais são os fatores críticos de comportamento e perfil que serão demandados, segundo o levantamento teórico e a pesquisa qualitativa descritiva com quem já fez a transição, a impressão é que seria importante entender a dinâmica da transição em si. O levantamento bibliográfico para responder ao objetivo de identificar um modelo como referência para o perfil do executivo estudado, apontou para a Transição de Identidade de Carreira, de Herminia Ibarra (2003), com forte influência das teorias de Carreira Proteana de Douglas Hall (1996). Vários artigos e ferramentas podem ser utilizados como suporte para a transição do executivo, como a narrativa, a gestão do tempo, o autoconhecimento, a imitação e adoção de identidades provisórias e *benchmarks*, em linha com o conceito de experimentação para entendimento e confirmação ou mudança da identidade desejada após a transição.

A consolidação dos resultados da pesquisa bibliográfica e da análise do conteúdo das entrevistas da pesquisa qualitativa apontou que os executivos conhecem pouco os conceitos e técnicas aplicáveis para uma transição profissional, mas as consideram válidas quando questionados. A prática mostrou que, naturalmente, os fatores mais relevantes adotados durante a transição vivida pelos entrevistados e apontados no levantamento teórico foram:

- experimentação (novas situações, hábitos, ambientes, relacionamentos...);
- atenção aos momentos de *Insights*, Mudanças e Tomada de Decisões e
- busca por apoio tanto pessoal, incluindo a família, quanto profissional, como empreendedor.

As técnicas de utilização da narrativa, de imitação/*benchmark*, e de adoção e busca por novos hábitos, novos ambientes e contatos podem contribuir de maneira muito positiva para a transição dos executivos para o empreendedorismo, mas apenas recentemente, em função de processos com apoio de mentorias e *coaching*, começaram a ser adotadas.

Durante a pesquisa descritiva, entendeu-se que a ordem dos pilares teóricos definidos não é sequencial e apesar da recomendação para o executivo entender bem o que significa ser um empreendedor antes do início da transição em si, representada pelo pilar Transição de Identidade de Carreira, também é válido se preparar para o processo adotando o Planejamento Pessoal, apontado como Planejamento Estratégico Pessoal, na teoria. No levantamento bibliográfico identificaram-se pesquisas e estudos em que se relatou uma ampla análise sobre vários modelos já publicados sobre Planejamento Estratégico Pessoal, em especial as pesquisas de Marcelo Calvosa (2011) e de Rolando Estrada *et al.* (2011), que consideraram respectivamente onze e cinco diferentes modelos, e recomendaram abordagens específicas como o PEP-Mira (ALMEIDA, 2010) e a proposta nova de Estrada, Moreto-Neto e Augustin (2011).

Os elementos destacados, após a análise do conteúdo das entrevistas, orientada pelos modelos identificados, considerados úteis e aplicáveis para atender ao objetivo específico da transição aqui estudada, foram:

- identificar e/ou definir Propósito de Vida e Valores Pessoais;
- definir Objetivos e Metas em diferentes áreas e
- planejar e gerir o Capital Intelectual, o Capital Social e o Capital Financeiro.

Também no pilar de Planejamento Estratégico Pessoal, desenvolveu-se a ideia da utilização de conceitos e teorias aplicadas ao empreendedorismo, como uma simplificação de abordagem de PEP, e aqui se traz a sugestão de compor o processo de Planejamento Pessoal, com a gestão de três capitais: Capital Intelectual, Capital Financeiro e Capital Social. Considerou-se de maneira resumida a Gestão do Capital Intelectual, como a aquisição e utilização de conhecimento e experiência que possam ser úteis na transição; a Gestão do Capital Financeiro como o gerenciamento de recursos financeiros, que permitam a cobertura dos custos e os investimentos necessários para o desenvolvimento do negócio e manutenção do padrão de vida do executivo; finalmente, a Gestão do Capital Social, que inclui o desenvolvimento e manutenção de uma forte rede de relacionamentos e contatos que podem ter papel valioso na transição do executivo para uma função empreendedora. Todos os executivos entrevistados apontaram muitos itens relacionados com esses três elementos agregadores e, no final, confirmou-se que esta proposta de abordagem pode ter boa recepção pelos executivos e ampla utilização, uma vez que simplifica o processo de planejamento estratégico pessoal, apresentado como algo útil para eles.

O componente com maior destaque, entre todos os itens mapeados na pesquisa bibliográfica e também entre os itens emergentes codificados na análise do conteúdo das entrevistas em profundidade foi o Autoconhecimento. Ele foi apontado como relevante nos três pilares teóricos abordados na pesquisa, como um componente importante para o entendimento do que significa ser empreendedor e, principalmente, para se compararem as características do executivo com a nova identidade de carreira considerada, de profissional independente que monta seu negócio próprio e empreende no mercado. Também se destacou como elemento-chave para o Planejamento Estratégico Pessoal, para uma efetiva definição do propósito de vida e dos valores pessoais, principalmente. A Transição de Identidade de Carreira com foco na experimentação de alternativas para a identidade empreendedora aproveita-se do exercício de Autoconhecimento.

Devido a essa relação com os três pilares e à relevância apontada na pesquisa qualitativa, espontaneamente de alguma forma por todos os entrevistados, o Autoconhecimento deve ser destacado como o primeiro passo do processo, independente e anterior aos três pilares que organizam os demais elementos do processo de transição apresentado aqui para atender ao objetivo geral desta dissertação, o de apresentar uma proposta de processo para transição de executivo para empreendedor, conforme se vê na Figura 6.

Figura 6: Proposta de Processo de Transição de Executivo para Empreendedor

Fonte: O Autor.

Resumindo o processo proposto para a transição de executivo a empreendedor, pode-se entender que ele deve ser iniciado com um exercício de autoconhecimento e seguir em dois eixos de atividades: um, de avaliação do perfil do empreendedor com o entendimento das percepções sobre o empreendedorismo e as diferenças em relação ao comportamento e perfil do executivo; outro, de planejamento estratégico pessoal, como preparação para tudo o que envolve a transição. A consolidação do processo ocorre com práticas de transição de identidade de carreira, que ocorrem em ciclos e basicamente representam a vivência da transição em si. Toda a dinâmica pode ser conduzida seguindo-se a dinâmica de planejar, executar, avaliar e ajustar o plano e reiniciando o ciclo a qualquer momento, de qualquer atividade, assim como um incompatibilidade identificada pode representar que a transição para o empreendedorismo não é a melhor opção para o executivo.

O autoconhecimento aparece como o alicerce na construção de planos pessoais e profissionais. É a base ou o ponto de partida de muitos processos e projetos, incluindo o desta proposta.

Quando os entrevistados da pesquisa falaram sobre autoconhecimento, eles não se referiram apenas ao saber definir “quem sou eu” de maneira ampla, gerando um posicionamento, mas como um exercício muito positivo e que traz uma contribuição importante, também percebida nos processos de mentoria e gestão de carreiras que têm sido conduzidos pelo Autor.

O autoconhecimento aplicado à transição de executivo a empreendedor também considera quais características profissionais podem ser aproveitadas no mundo empreendedor e quais podem ser um obstáculo ou desafio. Algumas das questões que podem ser levantadas neste exercício são:

- Quais são as necessidades e motivações?
- O que é fundamental para o profissional?
- Será que tem o perfil para ser empreendedor?
- Como será o comportamento em determinadas situações comuns a quem monta o próprio negócio?

Realmente o autoconhecimento tem um papel fundamental na vida das pessoas. Em muitos casos, o autoconhecimento dá-se com o aumento da consciência. Muitas atitudes, ações e reações das pessoas são definidas, iniciadas e motivadas num nível inconsciente, mesmo que se tenha uma justificativa ou explicação criada posteriormente. Em estudos sobre hábitos de compra é muito comum dizer-se que a grande maioria das decisões é inconsciente e isso leva as pessoas a comprarem por impulso, coisas de que não precisam, ou por valores não adequados a sua realidade. Aumentar a consciência sobre o que está ocorrendo ao redor, e sobre o motivo pelo qual as pessoas se comportam de determinada maneira ou tomam uma decisão ou evitam algo, pode ajudar numa jornada em busca da felicidade, mostrando algo que não se sabe a respeito de si próprio. A maturidade também traz essa capacidade de se conhecer e entender.

A busca por autoconhecimento pode-se dar em vários níveis, desde processos de reflexão, sozinho, simples e de curta duração, até em sessões com foco psicológico e apoio profissional, que podem ter um período indeterminado. Toda iniciativa é bem-vinda, e se possível deveria contar com algum tipo de apoio. É certo que faz bem e que a carreira, a vida pessoal e a jornada das pessoas só vão beneficiar-se com o crescimento do

autoconhecimento. Ele é importante para que as pessoas possam trilhar caminhos mais felizes e conquistarem o bem-estar por um período maior.

Quando se olha o processo de transição de identidade de carreira, é preciso entender onde se está no momento, qual é a identidade atual e isso representará qual é o ponto de partida. O processo de mudança implica entender o que não está agradando ou qual o motivo que está gerando esse sentimento de necessidade de busca por algo diferente e novo.

Na avaliação do perfil do empreendedor, o entendimento das percepções sobre o empreendedorismo do processo proposto recomenda entender as principais características e demandas do empreendedorismo que diferem do típico perfil do executivo e, portanto, podem demandar uma adaptação ou gerar uma confirmação da escolha pela transição ou mesmo apresentar um obstáculo que pode dificultar ou inviabilizar uma transição bem-sucedida. Ele se inicia percebendo-se que os empreendedores costumam ter como principais necessidades e motivações a realização e a ajuda às pessoas, *versus* a conquista de recursos financeiros, ou de poder e influência, ou mesmo de qualidade de vida, comumente elencadas e por isso chamadas de mitos do empreendedorismo. As necessidades e motivações podem ser mapeadas de muitas maneiras, mas, nesta pesquisa, a busca por Realização destacou-se, tanto na pesquisa bibliográfica, quanto na pesquisa qualitativa, em que o conceito de McClelland (1987) se destacou. Ficou claro neste estudo que os executivos costumam construir sua carreira corporativa, em busca de poder, reconhecimento, conforto e segurança, enquanto a maioria dos empreendedores buscam a satisfação por conseguir realizar um projeto, como abrir uma empresa, resolver um problema, ofertar um produto ou serviço, muitas vezes inovador, e atingir resultados que podem trazer algum impacto ou contribuição em diversos níveis.

Outro grande motivador para os empreendedores é, de alguma forma, poder ajudar pessoas e a sociedade em que vivem, por meio da sua empresa e da sua oferta. Essa motivação é comum em executivos que trilharam uma carreira bem-sucedida e sentem a necessidade de retribuir à sociedade, ajudando aqueles com menos condições ou simplesmente resolvendo um problema ou atendendo uma demanda com seu empreendimento.

Seguindo nesse bloco (Avaliação do Perfil Empreendedor), encontra-se o elemento que surge na pesquisa como um grande diferencial do empreendedor bem-sucedido: ter visão empreendedora de oportunidade. Essa é a capacidade de enxergar na rotina, nos problemas do dia a dia, numa situação específica, num segmento ou em

determinada indústria, oportunidades que podem gerar empreendimentos com produtos e soluções que inovem e ofereçam uma solução melhor para a demanda identificada. Essa visão, muito peculiar, caracteriza e diferencia os empreendedores.

Além dessa visão empreendedora de oportunidade, é necessário o executivo entender que um novo empreendimento é o local em que ele estará assumindo responsabilidades e principalmente riscos para levar sua solução ao mercado. Esses riscos são muito maiores e diferenciados em relação aos comumente assumidos quando se ocupa uma posição executiva com toda a estrutura e respaldo de uma grande empresa.

Outro entendimento necessário ao executivo é o de que a busca constante por inovação também caracteriza e até, para alguns autores especialistas, define o empreendedor. Não pode haver acomodação e, ao se iniciar um empreendimento, não se pode oferecer algo que já esteja disponível, da mesma maneira, no mesmo mercado, nas mesmas condições, esperando-se um crescimento com resultados muito favoráveis e rápidos. É fundamental buscar-se algum tipo de inovação e consequente diferenciação, seja esta incremental, seja disruptiva, seja ela em produto, processo, marketing, modelo de negócios, seja em tecnologia.

Também derivando-se das necessidades e motivações empreendedoras, está a linha que sugere ao executivo empreender numa atividade com a qual tenha afinidade, num mercado conhecido e fazendo algo que lhe dê prazer. Assim, é possível aproveitar os contatos, enxergar as oportunidades com maior facilidade, entender melhor os riscos, ter a motivação e a resiliência para superar os obstáculos e as adversidades comuns quando se inicia um negócio. A partir do exercício do autoconhecimento e do entendimento das motivações, o executivo pode ter maior clareza sobre seus pontos fortes, o que lhe traz satisfação e sentimento de realização e priorizar algumas atividades, segmentos e oportunidades para empreender. Também pode entender os seus pontos fracos e para quais competências será necessário buscar apoio e complementariedade, por intermédio de sócios, parceiros, funcionários ou prestadores de serviços.

Apesar da consideração sobre empreender onde se conhece, a atitude que deriva desse passo no processo é a de um aprendiz, que precisa ter a mente aberta, ser flexível para encarar situações novas e buscar um aprendizado contínuo. A demanda por inovação, e a exploração de uma nova identidade profissional, com perfil independente, pedem uma iniciativa e até uma “fome” por novos conhecimentos, necessários para a evolução da transição e do negócio. A flexibilidade também pede que o executivo esteja preparado para exercer múltiplas funções, normalmente também relacionadas com os aspectos

administrativos do empreendimento, e muito diferentes do que o executivo que costuma ter à sua disposição equipes e recursos especializados para atender as suas determinações. O empreendedor muitas vezes é demandado a “pôr a mão na massa”, e executar ele mesmo tarefas, às vezes básicas, que na corporação eram feitas por outras pessoas de suporte a ele.

No mesmo nível da flexibilidade e do aprendizado contínuo, há a etapa que permite ao executivo aplicar sua experiência, empresarial e corporativa, ao novo empreendimento e muitas das suas habilidades e competências, desenvolvidas durante a carreira profissional podem até representar um diferencial, se bem aplicadas no empreendimento. Um dos achados desta pesquisa é que a experiência que o executivo traz, quando considera uma transição para o empreendedorismo, não é apenas de negócios grandes e estruturados do mundo corporativo. Foi possível identificar, nos entrevistados, que a maioria deles tinha experiências empreendedoras, ou seja, ou já havia participado de iniciativas empreendedoras quando mais jovens, ou exerceram o papel de intraempreendedores, mesmo sem esse rótulo, nas corporações em que atuaram profissionalmente. Sem dúvida, essa característica pode ser um facilitador e, ao mesmo tempo, representa que as experiências podem ser indicadores ou preditores de oportunidades e desafios durante a transição.

Voltando ao segundo bloco do processo que também recebe influência do autoconhecimento, o processo de Planejamento Estratégico Pessoal, mostrou-se essencial: com ele é possível o uso de técnicas normalmente aplicadas a empresas para planejar melhor a vida e atingir os objetivos amplos. Nas empresas, inicia-se a conversa de planejamento estratégico, pela busca de Visão e Missão; hoje em dia, no planejamento pessoal, é muito comum a pergunta sobre qual o seu propósito de vida, equivalente à missão discutida nas empresas. O início no processo, aqui proposto, é a definição ou revisão do Propósito de Vida e dos Valores Pessoais do executivo.

A experiência e a pesquisa mostram que as pessoas possuem valores, oriundos da sua educação, dos ambientes em que viveram e da sua própria personalidade. Esses valores estão em todos, mas muitos não têm clareza, nem consciência plena sobre quais são, quantos são e como eles podem ser úteis no dia a dia.

Os valores pessoais reais e não projetados (que a pessoa gostaria de ter ou que “ficariam bem na foto”) são os que embasam o Planejamento Estratégico aplicado a indivíduos. Pode-se buscar a definição dos cinco principais valores e, após uma validação deles, com outras pessoas que conhecem bem o executivo, obtém-se um *checklist* para

qualquer decisão importante, não só na carreira profissional, mas também na vida pessoal. Toda vez que for preciso tomar uma decisão importante, como a mudança de emprego ou uma transição para o empreendedorismo, a recomendação é checar se a proposta de mudança e o destino estão alinhados com todos os valores pessoais definidos em algum tipo de exercício.

Assim como para a definição de valores nas empresas, é necessário se limitar o número de valores pessoais, considerados muito importantes ou essenciais, conhecer quais são os principais valores pessoais pode ajudar muito a entender aquilo de que cada um gosta, necessita e o que deseja. Não só na escolha de uma empresa para se trabalhar, mas também para uma parceria, para uma sociedade, para consumir ou para vender, ou seja, nas escolhas mais importantes que são feitas.

Falando-se especialmente de empreendedores, os valores pessoais e individuais também influenciam o negócio, e com certeza podem fazer parte dos valores da empresa. Sabe-se que muitos negócios apresentam problemas entre os sócios, algo comum no mundo das *startups* e uma simples checagem de valores pessoais antes da formação da sociedade, ou antes de se aceitar um investimento, poderia evitar muitos problemas futuros.

Os valores pessoais até podem mudar com o tempo, com o nível de consciência, com as experiências vividas, com um trauma ou uma crise, mas estes costumam ser estáveis e raramente são alterados. O mais comum é uma estabilidade e o aprofundamento da importância dos valores com a consciência; pode ocorrer de algum passar a ser mais importante ou prioritário em determinada fase da vida, mas raramente são mudados todos os valores essenciais, porque aí se estaria falando de uma pessoa totalmente diferente.

Dando continuidade ao processo de transição, uma vez conhecidos o propósito de vida e os principais valores pessoais do executivo, é hora da definição de Objetivos e Metas, que, dentro do Planejamento Estratégico Pessoal, pode contemplar diversas áreas, não só a profissional ou a financeira, mais tradicionalmente abordadas, mas também questões que tragam equilíbrio para a saúde, família, vida social, espiritualidade, entre outras.

O entendimento do propósito, da missão e da vocação dará motivo ou razão ao planejamento em si. Também é fundamental entender o ambiente e o contexto em que o planejamento ou a própria iniciativa estarão insertos (exemplo, a crise econômica e política do Brasil, lembrada por alguns entrevistados). Crucial é a definição de bons objetivos, que passem no teste SMART (*Specific* – Específicos, *Measurable* –

Mensuráveis, *Attainable* ou *Achievable* – Atingíveis e Desafiadores, *Realistic* – Realistas, e *Time Bond* – com Limites de Tempo) e, assim, tenham qualidade.

Pouca gente faz, mas é válido também identificar os riscos e problemas que possam comprometer a consecução dos objetivos definidos. O detalhamento das estratégias e ações para se alcançarem os objetivos representa a maior parte do plano e merece todo o tempo e esforço necessários para que sejam feitas as melhores escolhas. Tudo deve estar submetido ao detalhamento da alocação de recursos e orçamento, assim como a metas e resultados intermediários e como será o sistema de controle e acompanhamento do plano, itens que fazem parte das Atividades de Planejamento.

Nesta pesquisa, buscou-se a simplificação do processo de Planejamento Estratégico Pessoal e esta abordagem obteve uma avaliação muito positiva durante as entrevistas com executivos que realizaram transições rumo ao empreendedorismo. Propõe-se a simplificação, com base em teorias da Administração, cuja ideia foi inspirada durante as aulas de Inovação e Empreendedorismo do Mestrado Profissional, de que os objetivos e a parte central do plano de transição possam focalizar-se na gestão dos três capitais (financeiro, intelectual e social), relevantes para a criação e o desenvolvimento de um novo negócio. Os três pilares orientam a definição dos objetivos e o planejamento das etapas da transição, desde o momento de avaliação e consideração desta, passando pela definição das metas, pela preparação onde se acumula o capital necessário (nos três vetores) até a execução em si do plano e consequentes avaliações e ajustes.

Quando se fala em capital, muitos empreendedores e executivos imediatamente pensam na questão financeira: dinheiro para investir e tocar o negócio. Esse é, realmente, o primeiro capital que precisa ser trabalhado por quem deseja fazer uma transição de carreira, principalmente se for para o empreendedorismo e, de certa forma, fica claro que isso precisa ser bem planejado no PEP.

O capital financeiro foi considerado fundamental pela maioria dos executivos entrevistados, principalmente no início do empreendimento. Não necessariamente para se investir diretamente na empresa, mas principalmente para dar segurança e foco ao novo empreendedor. É necessário um lastro financeiro que permita, por um período de tempo, ao empreendedor assumir o risco maior necessário e tomar as decisões com foco num plano feito para o negócio resultante da transição, em vez de se ficar pensando apenas em como pagar as contas pendentes, ou seja, “vender o almoço para comprar o jantar”.

O executivo, apesar de se encontrar em posição privilegiada para acumular capital financeiro, muitas vezes cai na armadilha do *glamour* e do *status*, elevando seus gastos excessivamente para criar uma imagem que impressione e, assim, com um custo de vida elevado, acaba guardando pouco para o futuro, principalmente se tiver o sonho de empreender e não se prepara para a transição aqui estudada.

Controlar o custo de vida, preferencialmente com um estilo simples e desapegado do consumismo, ajuda muito a poupar, o que dará segurança nos momentos difíceis típicos do início de um empreendimento. Normalmente novos negócios não possuem crédito e demorarão um pouco para estarem no ponto para receberem investimento de terceiros.

Curiosamente, o excesso de capital financeiro também pode ser prejudicial. Segundo muitos dos executivos empreendedores entrevistados, ter muito capital pode fazer com que o executivo ou o empreendedor se acomode. Ele fica numa zona de conforto e passa a procrastinar ações e decisões com foco em eficiência, sustentabilidade e vendas, uma vez que tem recursos financeiros para um período longo. Perde-se o senso de urgência, porque há recursos para um período normalmente superior a um ano. Essa atenção também é recomendada quando o executivo decide empreender.

Um ponto relevante para o planejamento do capital financeiro está relacionado com a aposentadoria e a empregabilidade. Muitos executivos relataram que pensaram em empreender por entenderem que a vida executiva está cada vez mais curta, ou seja, a média de idade dos executivos está-se reduzindo e o tempo em que o executivo mantém sua empregabilidade também. Portanto os profissionais precisam acumular recursos financeiros para o futuro e começar a fazê-lo o quanto antes. Além de entenderem que precisam guardar para a aposentadoria, também precisam se planejar para a carreira empreendedora, caso esta seja a opção.

Outro ponto ressaltado pelos executivos pesquisados é a importância de se iniciar um negócio da maneira correta, em termos de estrutura, pessoas, processos etc. Deve-se seguir as leis, mesmo que não se concorde com elas e trabalhar com a ética e profissionalismo, essenciais para a perenidade e sucesso. Algumas preocupações relatadas por empresários e empreendedores de sucesso indicam que o capital financeiro pode ser aplicado para contratar as pessoas certas (boas) para o negócio desde o início, para se desenvolver o modelo de incentivos, para capacitação e treinamento de pessoal, e até para pagar consultorias e profissionais de RH, contabilidade, departamento jurídico etc., mesmo que terceirizados. Tudo isso tem um custo e a sabedoria dos negócios mostra que

ele é maior ainda quando não se tem preocupação com a administração e os processos desde o início, conforme destacado na pesquisa.

O capital financeiro também sustenta o investimento para aumentar os outros dois capitais: capital intelectual e capital social. Ele pode bancar os cursos, os encontros e outras atividades necessárias para o desenvolvimento do tripé de capitais apontados como necessários para o equilíbrio do negócio e da transição em si.

Os riscos também impactam o capital financeiro e vice-versa. Enquanto um executivo pode ser demitido e perder a sua renda, e aí necessitar do seu capital financeiro para sustento no dia a dia por um determinado período, o empreendedor pode, em função do seu negócio, perder todo o seu patrimônio, por problemas com a empresa, envolvendo por exemplo questões trabalhistas, impostos e outros pontos de gestão.

O segundo capital da lista é o Capital Intelectual, o qual também pode ser chamado de repertório do profissional. Todo o conhecimento e experiência, que podem ser aplicados num negócio ou empresa, fazem parte desse Capital Intelectual, incluindo o conteúdo para a transição. É a capacidade de gerar valor com base no que se sabe e se pode pôr em prática. Todo profissional, empreendedor ou não, deveria estar focado em aumentar seu capital intelectual.

Vive-se, no momento, num mundo dinâmico e que se transforma de maneira cada vez mais rápida, em função da evolução tecnológica e, portanto, é necessário para qualquer profissional buscar atualização constante. Se não se atualiza o repertório (conhecimento e experiência), ele pode ficar obsoleto, ultrapassado e consequente deixar de gerar valor para as pessoas e negócios. Cursos, projetos, livros, pesquisas e outras formas podem ajudar a aumentar o Capital Intelectual, mas nada melhor que a prática, ou seja, a busca por experiências profissionais, considerando-se aqui a busca pela função profissional independente, que enriquecerá o repertório.

No caso do empreendedor, muitos dizem que a parte mais difícil não é ter uma ideia espetacular, mas ser capaz de implementá-la com rapidez e competência, e isso demanda ter o conhecimento técnico, ter o entendimento do mercado e as habilidades necessárias para planejar, executar, avaliar e fazer os ajustes necessários para um negócio ser bem-sucedido. Toda essa competência, que pode estar presente em diferentes pessoas envolvidas com o projeto e as habilidades necessárias, fazem parte do Capital Intelectual.

Durante as entrevistas com executivos que fizeram a transição para o empreendedorismo ficou muito clara a importância do Capital Intelectual. Muitos dos entrevistados apontaram a importância de conhecimento do segmento de atuação, além do

destaque para o conhecimento relacionado com a tecnologia: antecipando uma mudança tecnológica, alguns deles puderam identificar uma oportunidade de negócio para investir e realizar a transição desejada.

Destacou-se, também, durante o processo de pesquisa, a capacitação de mão de obra e a seleção de profissionais com as competências para agregar valor ao empreendimento, que representa o capital intelectual acumulado no empreendimento. Não só no momento inicial, mas durante todo o desenvolvimento e nas “pivotagens”, ou chamadas mudanças estratégicas de rumo.

Um dos entrevistados trouxe a relevância do sétimo hábito das pessoas altamente eficazes, segundo o *best-seller* de Stephen Covey, o qual também foi considerado na pesquisa de PEP, de Estrada, Moreto-Neto e Augustin (2011). O sétimo hábito foi mencionado como “continuar afiando a faca ou o instrumento de corte do seu trabalho”, também muitas vezes utilizado como “afinando ou mantendo afinado o instrumento”. Para os que gostam de música, isso significa, em modo contínuo, desenvolver o Capital Intelectual, as capacidades, o conhecimento e competências para antecipar demandas profissionais e oportunidades, para agir e conquistar resultados diferenciados, podendo ser como executivo no mundo corporativo ou inovando como empreendedor.

Outro executivo entrevistado apontou a importância da atitude de continuar aprendendo sempre, e poder agregar capacidades à sua “mala de ferramentas” profissional, de maneira contínua e coerente. Isso pede um pouco de reflexão do executivo em transição sobre as áreas em que é bom, de quais assuntos gosta, o que pode ser demandado no mercado, e como se pode aprender e experimentar coisas novas nessa intersecção de respostas, desde que tenha foco em aplicar e usar suas competências e, a partir daí, elas serão diferenciadas, valorizadas e requisitadas.

O terceiro capital que deve ser trabalhado é o capital social. Esse é a rede de contatos e relacionamentos. Assim como o capital intelectual, o capital social deve ser trabalhado e aumentado o tempo todo. Não adianta pensar nisso apenas quando se está procurando emprego ou montando um negócio, ou seja, no início da transição.

O capital social foi apontado por muitos dos entrevistados como o mais importante dos três discutidos na pesquisa (social, financeiro e intelectual), porque se pode não ter os recursos financeiros ou mesmo os conhecimentos necessários para conduzir uma empreitada, mas, quando se conhece as pessoas certas com os outros dois capitais e sabe-se gerenciar bem esses relacionamentos, é possível seguir adiante na direção dos objetivos, como o da transição.

Quando o capital social é citado, muitos imaginam a rede de relacionamentos e, normalmente, apenas os contatos profissionais ou apenas os mais próximos. Na verdade, todo tipo de relacionamento que agregue pessoas à sua rede, mesmo que sejam contatos superficiais e pouco frequentes, deve ser considerado ao se avaliar e desenvolver o capital social.

Pode-se avaliar o capital social com foco no relacionamento e no poder. Isso não é uma forma de filtrar as amizades com algum tipo de preconceito, mas de considerar o valor que existe na rede de contatos do executivo durante sua carreira. Pessoas mais próximas, com quem se tem um forte relacionamento, estariam mais propensas a ajudar, a apresentar outras pessoas, e contribuir no empreendimento ou na carreira profissional. Mas também são muito valiosos os contatos e conhecidos com quem o relacionamento ainda é classificado como fraco, mas têm muita influência, atividade, participação e poder, considerando-se alguma área de atuação e oportunidade, a qual pode ser justamente de interesse ou necessidade durante o processo de transição, seja pessoal, seja profissionalmente ou para o novo negócio.

Assim como na gestão dos demais capitais, é necessário investir e acumular capital social, continuamente. Muitas pessoas apresentam dificuldades na busca da expansão de sua rede de contatos. São tímidas, não sabem como abordar desconhecidos, ou mesmo não entendem quais são as ações que podem contribuir para fazer crescer seu capital social. O planejamento e a gestão desse capital, conforme esta pesquisa, orientam a busca e as situações e eventos que permitam conhecer gente nova, em ambientes onde haja algo para aprender e crescer também. Ter um *pitch* pessoal, objetivos bem definidos e um plano ajudam a orientar os esforços para a expansão do capital social do executivo em transição.

A gestão do capital social deve ser constante, com atenção, respeito e interesse genuíno nos relacionamentos, que são “vias de mãos duplas”: retornar contatos; quando estiver com qualquer pessoa dedicar tempo e atenção, estando realmente presente; ajudar os outros desinteressadamente; conhecer e compartilhar histórias de vida; fazer o bem e evitar reações irracionais. Esses são alguns dos bons hábitos compartilhados nas entrevistas, que devem ser cultivados diariamente e alimentam o Capital Social.

Nas entrevistas com os executivos empreendedores, ficou muito claro o papel central do capital social, quando executivos crescem na carreira em função da boa gestão dos seus relacionamentos, colecionando aliados *versus* inimigos, o que é chamado boa política, por alguns. A maioria dos empreendedores conseguiu seus sócios e primeiros

clientes, por meio da sua rede de relacionamentos e contatos. Alguns continuam quase dependendo exclusivamente do desenvolvimento desse capital para fazerem negócios, mesmo dez anos após o início do empreendimento. Então, vale a máxima de que não basta quantidade, e sim também qualidade para que se seja “rico” no quesito capital social. E também não é só acumular cartões de visita e contatos, mas importante conhecer as pessoas, seus interesses, valores, coisas em comum com o lado profissional e pessoal, para efetivamente desenvolver e crescer a rede.

Assim como nos demais capitais discutidos, no capital social também pode haver um lado negativo. Um dos entrevistados nesta pesquisa deixou claro que, para seguir adiante com seu empreendimento, precisou, literalmente, ignorar várias pessoas próximas de sua rede de contatos, que diziam ele estar “louco” ao largar sua vida executiva confortável para ir empreender num novo ramo; no caso, tecnologia.

Também é preciso diversificar a rede, senão haverá um viés muito forte no pensamento de gente muito parecida. Nas transições é importante buscar novos ambientes, novos contatos e relações. Uma empreendedora entrevistada disse que foram necessários muitos anos para sua rede nova superar a quantidade de pessoas que tinha no mundo executivo, mas ficou feliz ao perceber que ela era um elo importante de duas redes que pouco se falavam, ou seja, ela não trocou um grupo de relacionamento por outro, mas sua transição fez com que ela adicionasse um grupo novo, relacionado ao empreendedorismo e isso virou negócio para ela.

Outro aspecto, para se observar e filtrar, é o cuidar da reputação profissional, em todos os momentos, pois esta ajuda a construção do capital social, como se fosse “abertura de portas”. Um dos executivos participantes da pesquisa reportou que conseguiu crédito com fornecedores no início do negócio com base no relacionamento corporativo e na sua reputação profissional. Outro conseguiu recrutar profissionais muito competentes graças a sua história de gestão e relacionamentos construtivos; então, as pessoas queriam empreender com ele. Também foram ouvidos casos tanto de apoio emocional e psicológico, principalmente da família, no processo de transição, quanto daqueles casos em que esses relacionamentos podem, porém, colocar barreiras e demandas a ponto de dificultarem as mudanças.

É importante identificar de onde vêm as contribuições e se blindar das influências negativas, pois muitas vezes elas podem vir de muito perto. Recentemente, em dois casos, a própria mãe que morava com o indivíduo em transição, apesar de ter a melhor das intenções, acabava desestimulando-o, criticando-o e até em alguns momentos estressando-

-o ao extremo, complicando o processo. Também existem amigos e colegas de trabalho ou de estudo, que podem apresentar essa atitude negativa. Não é necessário se distanciar, porque algumas dessas pessoas também trazem experiências positivas, afeto e outras contribuições, mas é importante selecionar bem o que deve realmente ser considerado e o que deve ser descartado, sem se criarem atritos nem conflitos. Em alguns casos, entretanto, não há escolha.

Outra recomendação: para que os executivos em transição avaliem sua rede e seu capital social, a fim de poderem eleger mentores e até um conselho (*board*) com pessoas que respeitam, admiram e têm abertura e vontade para aconselhar, orientar e até ajudar em áreas específicas, tanto profissionais quanto pessoais. Isso costuma ser mais efetivo do que sempre se recorrer apenas àquele pequeno grupo de melhores amigos. A gestão do capital social implica ter consciência da rede de contatos, dos relacionamentos e definir o papel, ou seja, as ações, para fazer evoluir o tempo todo, em quantidade e qualidade, o Capital Social.

Uma abordagem simplificada para embasar um Planejamento Estratégico Pessoal, portanto, consiste no desenvolvimento de planos e ações que façam o próprio capital humano do executivo em transição crescer e, nesse caso, por meio do capital financeiro, intelectual e social. Isso também se aplica a uma *startup* ou mesmo a uma empresa que pode planejar e avaliar seus negócios considerando esses três pilares do capital.

A transição de executivo para empreendedor pode ser considerada a transição de uma identidade profissional para outra, conforme estudado por Hermínia Ibarra em vários de seus artigos e livros, e aqui utilizada para agregar elementos que possam orientar e suportar o processo proposto. O terceiro pilar teórico pesquisado na teoria acadêmica e nas entrevistas com executivos que realizaram a transição, portanto, forneceu o elemento de inicial de Autoconhecimento, apresentado como o ponto de partida após o gatilho da transição ser disparado, ou seja, um fato motivador para a transição ser gerada e, assim, a busca do conhecimento sobre si mesmo é seguida pelo entendimento e avaliação do que significa ser empreendedor e como realizar um planejamento estratégico pessoal para uma transição bem-sucedida. Alguns elementos da Transição de Identidade de Carreira são mencionados nos outros dois pilares, mas os componentes mais destacados se apresentam durante a jornada e, por isso, foram elencados para a sequência do processo de entendimento, planejamento e preparação. As três partes do processo que concluem o ciclo durante a transição são:

- a experimentação;
- a atenção aos *Insights*, e Momentos de Mudanças e Decisões e
- a busca por Apoio Pessoal e Empreendedor.

A Experimentação, também chamada, em determinado momento por um dos entrevistados, degustação, é o eixo principal do processo de transição. Ela pode iniciar-se ainda enquanto o executivo trabalha na grande corporação, e, paralelamente, principia o exercício de atividades que o levem a conhecer melhor e experimentar o que significa ser um empreendedor. Hoje em dia, muitos buscam ser investidores-anjo, em *startups* como uma forma de entrar em contato e conhecer mais a fundo a possível nova identidade.

A Experimentação reforça os outros dois pilares da pesquisa e na prática representa que a transição pode ter-se iniciado. O executivo vai buscar, até mesmo dentro da empresa, a possibilidade de exercitar funções e atividades relacionadas com o seu objetivo final para a transição, e assim aprender, validar ideias, conceitos e dinâmicas, que podem confirmar a direção escolhida ou oferecer novas alternativas e possibilidades para serem consideradas. A prática, como muitas vezes foi chamada a Experimentação, também é elemento-chave de modelos de ensino e aprendizado, reforçando o Capital Intelectual, e por isso adotada amplamente, como aprender fazendo.

Nada melhor que vivenciar as situações: no caso desta dissertação, de uma identidade empreendedora, para que esse movimento possa ser satisfatório e trazer o objetivo final ou, então, gerar novos objetivos e ter o destino alterado durante a jornada.

Durante o processo de transição, os entrevistados e a própria teoria apontaram a importância de se estar atento a momentos cruciais, pois trazem informações novas, sentimentos inesperados e contribuem para uma reavaliação do processo como um todo. Esses momentos são chamados de *insights*, dados e informações que podem levar a um aprendizado ou conclusão sobre algum muito já refletido, mas que, acima de tudo, gere uma linha de ações. Esses momentos, portanto, são pontos de inflexão, que podem trazer mudanças e importantes tomadas de decisão. Estar atento a esses momentos, desde o início das reflexões de Autoconhecimento até todas atividades de Experimentação, pode definir o futuro da empreitada. Esses momentos de *Insights*, Mudanças e Decisões precisam ser gerados com base na prática, da Experimentação, e discutidos e avaliados, como Apoio, pois trazem as Oportunidades tão buscadas pelos empreendedores, minimizam os Riscos, sugerem Inovações, agregam Aprendizados e Capital, e assim merecem toda a consideração por parte do executivo que busca a transição para uma função independente e empreendedora.

Finalmente, antes de o processo se reiniciar, o último componente levantado durante as pesquisas é que a busca por Apoio, tanto pessoal quanto profissional, deve ser priorizada. Ninguém realiza uma transição de vida, como a estudada aqui, sozinho.

Um tipo de apoio importante é o pessoal. Durante o processo, muitos dos entrevistados, disseram que a transição não é fácil, exige coragem, e alguns até chegaram a se arrepender ou tiveram de desistir num momento. Reportaram que o apoio pessoal da família, de amigos, ou até mesmo profissional, foi muito importante, inclusive nos Momentos de Mudança e Decisão, mencionados como relevantes no processo. Relataram-se momentos de busca por apoio psicológico, de *coaching* ou mentorias, que trouxessem ferramentas, métodos e técnicas úteis para a transição, para o Autoconhecimento, para a própria transição.

Outro tipo de apoio, importante para a transição, é o que há disponível hoje no mercado, como Apoio ao Empreendedor. Existem incubadoras, aceleradoras, espaços de *coworking*, mentorias, consultorias e diversas entidades, como o Sebrae e a Endeavor, que buscam apoiar aqueles que decidem lançar-se como empreendedores no mercado com seu próprio negócio, como os executivos entrevistados. Alguns se ressentiram desse apoio quando realizaram as transições há um bom tempo e outros estavam tão focados que não buscaram informações, mas aqueles que tiveram acesso e proativamente foram atrás desse tipo de apoio reportaram grande benefício, e muita relevância nos momentos - já citados - de Insight, Mudanças e Decisões. Esse apoio de quem está ligado ao mundo empreendedor pode vir do seu Capital Social, deve fazer parte do plano de expansão e desenvolvimento dele, traz como resultado o crescimento do Capital Intelectual e pode até ajudar com o Capital Financeiro; por isso foi apontado como tão relevante pela maioria dos entrevistados nesta pesquisa.

O processo de transição pode nunca ser terminado, devido a uma dinâmica de busca por Realização, por Ajudar as Pessoas, por novos Objetivos e Metas, por aumento dos Capitais, novas Oportunidades, Inovações e Aprendizados, que geram *Insights*, Mudanças e Decisões, devidamente Apoiadas. Como conclusão, apontada durante o estudo desta disciplina, a transição de executivo a empreendedor pode ser cíclica: alguns dos entrevistados chegaram a realizá-la mais de uma vez após retornarem ao mercado corporativo e mais uma vez buscarem empreender por conta própria.

A recomendação final para o processo considera que este não precisa ser linear na execução dos os blocos e etapas, mas é importante se planejar, executar, avaliar e agir / ajustar. O ciclo reinicia-se a qualquer momento e pode ser constante como mencionado

nas entrevistas. É viável até ser a busca por uma identidade diferente do empreendedor, o qual pode beneficiar-se do processo aqui proposto e estudado.

É preciso analisar e muitas vezes abandonar hábitos, relacionamentos e conceitos aprendidos, para poder embarcar numa jornada de experimentação, aprendizados e auto-avaliações contínuas, em busca de novos objetivos e destinos ou novas identidades profissionais.

5.2 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Este projeto de dissertação tem como objetivo fazer uma abordagem que integra a teoria e a prática para trazer, tanto ao mundo acadêmico quanto ao dia a dia de executivos que consideram a alternativa empreendedora como próximo passo na sua carreira, uma proposta de processo que possa ser aplicada, total ou parcialmente, e que, no final, ajude as pessoas, caso decidam por isso, a realizarem uma transição profissional que traga satisfação, resultados de acordo com os objetivos definidos e bem-estar.

Outro aspecto de contribuição possível para esta pesquisa envolve o entendimento por parte das corporações das dinâmicas, motivações, necessidades e até mesmo do processo com um bom nível de detalhes, que atraem os talentos desenvolvidos por anos numa carreira corporativa a buscarem novas realizações no mundo empreendedor. Atualmente, as demandas por inovação e reinvenção constante das empresas valem para as grandes corporações que cada vez mais precisam de intraempreendedores fomentando alternativas de futuro para o seu negócio. Uma proposta de processo de transição como a descrita nesta dissertação, portanto, pode ser útil para o enfrentamento de novos desafios, incluindo o relacionamento com os executivos.

Conforme a pesquisa bibliográfica apontou, existem poucos estudos acadêmicos com a especificidade do tema aqui explorado, logo esta pesquisa pode complementar a disponibilidade de conteúdo e trazer ideias e outras contribuições para pesquisadores e estudiosos que possam aprofundar-se em tema tão amplo. Muitos estudos podem ser desenvolvidos com públicos distintos, não só para profissionais em fase de aposentadoria, ou no início de carreira e que também busquem avaliar uma opção empreendedora, considerando a montagem do seu próprio negócio, como também para profissionais que não tenham atingido o nível de executivo e, portanto, tenham desenvolvido uma carreira com características diferentes das que foram exploradas nesta pesquisa, porém possam ter demandas semelhantes e, assim, possam ter um processo proposto e estudado.

O Autor considera como seguimento deste projeto a utilização dos aprendizados obtidos em processo de mentoria profissional orientadas para executivos, e no desenvolvimento treinamentos e cursos, para aplicação do processo proposto.

Outro possível seguimento considerado pelo Autor, com foco prático, para este projeto, é o lançamento de um livro no mercado.

5.2.1 Limitações

Existem muitas abordagens possíveis e também limitações nesta pesquisa sobre a transição de executivos para empreendedores.

Estando esta dissertação orientada para a prática e aplicabilidade, como rege o foco de um Mestrado Profissional, foram definidos pilares teóricos, com base na experiência do Autor que, por meio da sua própria vivência de uma transição, inspirou a abordagem acadêmica utilizada, as técnicas e os métodos. Outras experiências podem, portanto, trazer modelos, pesquisas e processos diferentes, assim como ângulos que viabilizem aprofundamentos, como nos aspectos de carreiras, recursos humanos, liderança, entre outros.

A amostra por conveniência traz limitações quanto ao perfil dos executivos, que em sua maioria faziam parte da rede de relacionamentos do Autor, com maior presença de profissionais oriundos das indústrias de tecnologia e marketing. Outra limitação se refere às regiões onde vivem e fizeram suas transições os executivos entrevistados, pois quase todos residem em São Paulo, capital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of management review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia. Capital social e empreendedorismo local. **Proposição de**, 2002.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual do Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, n. 29, p. 41-54, 2002.

AUGUSTIN, Eziane. **Planejamento Pessoal e sua Ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional**. Rio Grande do Sul, 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria.

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

BARON, Robert A. **Social capital**. John Wiley & Sons, Ltd, 2000.

BROOKING, Annie. **Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.

CALVOSA, Marcello Vinicius Dória. **Análise do planejamento estratégico pessoal a partir do autoconhecimento dos valores pessoais: a proposta do modelo das decisões axiológicas**. 2011. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Administração Universidade de São Paulo.

CHANDLER, Gaylen N.; HANKS, Steven H. An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. **Journal of business venturing**, v. 13, n. 5, p. 353-369, 1998.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

COLLINS, Christopher J.; HANGES, Paul J.; LOCKE, Edwin A. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. **Human performance**, v. 17, n. 1, p. 95-117, 2004.

COOPER, Arnold C.; GIMENO-GASCON, F. Javier; WOO, Carolyn Y. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. **Journal of business venturing**, v. 9, n. 5, p. 371-395, 1994.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 12. ed. Free Press Trad. de Alberto Cabral Fusaro. São Paulo: Best Seller, 2002.

CPG-FEA-USP. Comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. **Manual Para Formatação e Edição de Dissertações e Teses**, São Paulo, novembro 2008. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/media/fck/File/ManualTesesdez2008%281%29.pdf>>. Acesso em: 01.04.2015.

CYGLER, J. **Quem mexeu na minha vida?** A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DE MORI, Flávio *et al.* **Administrando pequenos negócios**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores da UFSC, 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2001:2008.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade**. Trad. de J. R. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DUTRA, J. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Trad. de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; MORETTO NETO, Luis; AUGUSTIN, Eziane Samara. Planejamento estratégico pessoal. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 118-145, 2011. DOI: 10.5007/2175-8077.2011.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

FISCHMANN, Adalberto Américo. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**, v. 2, 1991.

BRUSH, Candida G.; GREENE, Patricia G.; HART, Myra M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-16, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, G. E. M. Empreendedorismo no Brasil– 2014. **Relatório Nacional**. Curitiba: IBQP, 2014.

HAIR, Joseph Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, Douglas T.; MIRVIS, Philip H. The new protean career: Psychological success and the path with a heart. **The career is dead: long live the career**, p. 15-45, 1996.

IBARRA, Herminia. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 764-791, 1999.

IBARRA, Herminia. **Working Identity: Unconventional strategies for reinventing your career**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

IBARRA, H.; BARBULESCU, R. Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 135-154, 2010.

KAKRAUER, Patricia Viveiros de Castro; MARQUES, Jane Aparecida; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Mestrado Profissional em Administração: diretrizes na elaboração dos projetos**. XXXIX Encontro da ANPAD, 2015.

KOSHY, S. **Personal strategic planning**. Winnipeg: Compass, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; UFMG, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

LOVATTO, P. A. *et al.* Meta-análise em pesquisas científicas-enfoque em metodologias. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 36, p. 285-294, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman Editora, 2012.

MASLOW, A. H.; FRAGER, R.; COX, R. **Motivation and personality** (Vol. 2). In: FADIMAN, J.; McREYNOLDS, C. (Eds.). New York: Harper & Row, 1970.

MAZZON, José Afonso. **Avaliação do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. São Paulo, 1981. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

McCLELLAND, David C. The achievement society. **Princeton, NJ: Von Nostrand**, 1961.

McCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva realização e progresso social**. Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, David C. *et al.*. **The achievement motive**. 1976.

McCLELLAND, David C. **Human motivation**. Boston: Cambridge University Press Archive, 1987.

McCLELLAND, David C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The journal of creative behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H. **Power is the great motivator**. Harvard Business Review Press, 2008.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Wilson; PETROKAS, Leandro Augusto. A transição de carreira de executivos seniores para carreira Empreendedora. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 1, n. 2, 2011.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 217-232, 2013.

Revista Exame. **Cada vez mais executivos dão adeus ao crachá antes dos 50**. Edição 1097. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1097/noticias/cada-vez-mais-executivos-dao-adeus-ao-cracha-antes-dos-50>. Editora Abril, 2015. Acesso em 21.10.2015

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração - PUC-SP**, v. 5, n. 1, 2011.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

SAMPAIO, M. E. D. C. **Atitude Empreendedora**. São Paulo: Senac, 2014.

SAMPAIO, M. E. D. C. **Empreendedores e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre comportamento alimentar**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Career dynamics: Matching individual and organizational needs**. Addison Wesley Publishing Company, 1978.

SCHEIN, Edgar H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SCHEIN, Edgar H.; BLACK, Margarida D. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações**. São Paulo: NBL Editora, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors**. Pfeiffer, 2006.

SCHULLER, Tom; BARON, Stephen; FIELD, John. Social capital: a review and critique. **Social capital: critical perspectives**, p. 1-39, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns for Entrepreneurial History**. Boston: Harvard University Press, 1949.

- SEIWERT, L. J. **Se tiver pressa, ande devagar**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.
- SIBI USP. **Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**, 2014. Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/>>. Acesso em: 2015/2016/2017.
- SOUZA, César. **Você é do tamanho de seus sonhos**: estratégias para concretizar projetos pessoais, empresariais e comunitários. São Paulo: Gente, 2003.
- SOUZA, César. **O momento da sua virada**: estratégias que definem o sucesso de pessoas e empresas. São Paulo: Gente, 2004.
- STEWART, W. H.; WATSON, W. E.; CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W. A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 2, p. 189-214, 1999.
- STEWART, W. H.; ROTH, P. L., A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. **Journal of Small Business Management**, 45: 401–421. 2007
- TAMAYO, Álvaro (Ed.). **Valores e comportamentos nas organizações**. 2005.
- TESCH, Renata. **Qualitative research: Analysis types and software**. Routledge, 2013.
- TELLES, Renato. A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas de Administração. **Revista de Administração**. São Paulo: n. 4, v. 36, p. 64-72, 2001.
- VAN MAANEN, John Eastin; SCHEIN, Edgar Henry. Toward a theory of organizational socialization. 1977.
- VROOM, Victor Harold. **Work and motivation**. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company, 1982.

APÊNDICE

A – Roteiro de Entrevistas

1) Identificação

- a) Nome
- b) Idade atual e idade quando fez a transição de executivo a empreendedor
- c) Empresa atual e empresa onde trabalhou como executivo (última)
- d) Cargo que ocupava e quantidade de funcionários da empresa na época
- e) Gênero
- f) Estado civil
- g) Filhos – quantos e idades
- h) Rápida descrição da carreira profissional com destaque para experiências empreendedoras
- i) Como você descreveria sua identidade profissional como executivo?
- j) Qual foi o principal motivo que levou à transição de executivo a empreendedor?

2) Visão sobre o Empreendedor

- a) Qual era a sua visão/entendimento sobre o que é um empreendedor enquanto você era executivo? Você tinha uma definição?
- b) Qual é hoje a sua visão sobre o que significa ser um empreendedor? Alguma definição?
- c) Como você descreve sua identidade profissional como empreendedor?
- d) Quais suas principais motivações profissionais atualmente? Alguma motivação diferente de quando era executivo?
- e) Você faz ou fez parte de alguma organização de apoio ou desenvolvimento de empreendedores? Que tipo? Qual?

3) Transição de Identidade

- a) Descreva o seu processo de transição da identidade profissional executiva para empreendedor
- b) Quais foram os fatores e momentos que você considera críticos no seu processo de transição?
- c) Quanto tempo levou da exploração e planejamento até a execução e conclusão da sua transição, caso já tenha concluído?
- d) Você já tinha narrado esse processo antes? Em caso afirmativo, quantas vezes? Alguma coisa diferente ou mudança nesta narrativa?

- e) Você procurou algum tipo de apoio para sua transição? (mentoria, *coach*, cursos...) Com quem? Profissional? Descreva a dinâmica.
- f) Você tinha referências, exemplos ou *benchmarks* para o seu processo de transição ou para o resultado final como empreendedor?
- g) Você praticou algum exercício de autoconhecimento?
- h) Você tinha clareza do ponto final da sua transição, quando a iniciou?
- i) Você considerou mais de uma alternativa para esse ponto final ou definiu um ou mais objetivos/metastas?
- j) Como foi a evolução e o seu processo de escolhas e tomada de decisões? Houve teste?
- k) Você se lembra de algum momento ou fato decisivo no processo, que tenha mudado o rumo ou gerado um *insight*?
- l) Você chegou a recuar de alguma posição ou decisão pensada inicialmente?

4) Planejamento Estratégico Pessoal

- a) Você planejou sua transição para empreendedor? Descreva esse planejamento.
- b) Você conhece o conceito de Planejamento Estratégico Pessoal? O que significa para você?
- c) Você tem um propósito ou missão ou visão bem definidos para si? (não do empreendimento)
- d) Você tem clareza sobre quais são os seus principais valores pessoais/profissionais? Em caso afirmativo, quais são?
- e) Caso você tenha definido objetivos e metas para a sua transição a empreendedor, como foi processo de definição desses?
- f) Você trabalhou alguma medição ou análise, pessoal, do tipo SWOT?
- g) O lado financeiro foi importante para sua transição? Como você o planejou?
- h) Houve o desenvolvimento de algum plano de desenvolvimento pessoal (cursos, competências, repertório ou capital intelectual)?
- i) Qual o papel da sua rede de contatos na sua transição a empreendedor? Que tipo de atenção você deu a esse item antes, durante e depois da transição a empreendedor?